



Erasmus+



Servicios cualitativos a nivel local para personas migrantes y refugiadas

[Erasmus + Número de referencia del proyecto: 2017-1-EL01-KA204-036335]

Entregable IO3

Modelo Circular de Impacto

Colaboradores Drosostalida, FAMSI, MC2020
Versión 3.0
Fecha 28 del mes de Febrero 2020
Tipo Informe Público



International Organization for Migration (IOM)
The UN Migration Agency

InTraCoM Group
Intellectual Property Solutions

Lista de Autores

Drosostalida	SOCIAL COOPERATIVE ENTERPRISE DROSOSTALIDA
FAMSI	FONDO ANDALUZ DE MUNICIPIOS PARA LA SOLIDARIDAD INTERNACIONAL
MC2020	MEDIA CREATIVA 2020, S.L.

Descargo de responsabilidad

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye una aprobación de los contenidos que reflejen solo las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información que contiene.

Número de referencia del proyecto: 2017-1-EL01-KA204-036335.

Q-SER Consorcio

El Consorcio de Q-SER está compuesto por:

MUNICIPIO DE EGALEO	Grecia
IOM Organización Internacional de las Migraciones-Praga	República Checa
INTRACOM GMBH	Alemania
MEDIA CREATIVA 2020, S.L.	España
SOCIAL COOPERATIVE ENTERPRISE DROSOSTALIDA	Grecia
ECUMENICAL PATRIARCHAT – GREEK – ORTHODOX METROPOLIS OF GERMA- NY – COMMUNITY THE ASCENSION IN STUTTGART	Alemania
FONDO ANDALUZ DE MUNICIPIOS PARA LA SOLIDARIDAD INTERNACIONAL	España

Derechos de uso



Este trabajo tiene licencia CC BY Creative Commons Attribution 4.0 International License.

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Historial de versiones

Rev. N	Descripción	Autor	Fecha
1.0	D.IO3 – Revisión por pares	All partners	1/09/2018
2.0	D.IO3 – Lanzamiento oficial	Drosotalida, FAMSI, MC2020	31/10/2018
3.0	D.IO3 – Modificaciones menores	Drosotalida, FAMSI, MC2020	28/02/2020

ÍNDICE

1. CONCEPTO Y OBJETIVOS DEL MODELO CIRCULAR DE IMPACTO EN EL PROYECTO Q-SER	8
1.1. Rutas metodológicas.....	9
1.2. Método de aplicación	10
2. PASOS DETALLADOS DE IMPLEMENTACIÓN	12
2.1. Paso 1: Selección del departamento para probar los resultados del IO3	13
2.2. Paso 2: Registro de los escenarios de trabajo del departamento seleccionado	14
2.3. Paso 3: Análisis de necesidades formativas e identificación de las carencias de competencias	16
2.4. Paso 4: Entrenamiento de mentores y desarrollo de OER.....	18
2.5. Paso 5: Impacto en la organización	19
2.6. Paso 6: Reutilización del modelo IO3 – pautas de transferibilidad.....	19

1. CONCEPTO Y OBJETIVOS DEL MODELO CIRCULAR DE IMPACTO EN EL PROYECTO Q-SER

El Modelo Circular de Impacto ha sido diseñado específicamente para ser utilizado a nivel organizacional. Esto permite a una organización dada establecer metas estratégicas a largo plazo y alcanzar los objetivos fijados. Una organización, ya sea pública o privada, puede utilizar el Modelo Circular de Impacto para mejorar uno o varios objetivos departamentales a través de la aplicación de la teoría del modelo. Este documento resume la descripción del modelo, su potencial de aplicación teórica y las directrices de uso.

¿Cuál es la diferencia entre el Modelo Circular de Impacto IO3 y el Modelo de Ciclo Circular de Mentores IO4?

Dado que el proyecto Q-SER proporciona herramientas y metodologías para que el personal de la municipalidad mejore sus habilidades, los dos modelos han sido diseñados para satisfacerlas y proponer características para su aplicación en dos niveles distintos.

- IO3 es la representación teórica del modelo con un enfoque de alto nivel por parte de cualquier organización. Este enfoque de alto nivel permite la planificación estratégica y la definición de metas y objetivos a largo plazo. El modelo IO3 proporciona el enfoque y la metodología a utilizar, a la vez que sugiere posibles herramientas y enfoques de aplicación y uso.
- Por otro lado, IO4 está destinado al personal de la organización y proporciona un enfoque práctico con herramientas funcionales, plantillas e información para facilitar su progresión hacia los e-mentores, así como la adquisición de los conocimientos necesarios para alcanzar sus objetivos.
- Organizaciones: pueden utilizar el Modelo Circular de Impacto de IO3 para abordar cuestiones identificadas dentro de su organización y crear una estrategia de implementación.
- Personal y e-mentores -IO4: Establecer el marco y las herramientas necesarias para permitir el reciclaje, la mejora de las cualificaciones y el desarrollo de e-mentores para liderar el cambio.

IO3 Descripción

El modelo Circular de Impacto integra la noción general del proyecto Q-SER y su transferibilidad y adaptabilidad a otras organizaciones que muestran el impacto de los resultados del proyecto. El modelo puede ser utilizado por cualquier organización que desee adoptar los resultados del Q-SER dentro de sus estructuras. El modelo sirve como guía de uso, información de aplicación, ejemplos, material informativo, etc. Y consta de varias partes que facilitan la asimilación y reutilización de la nueva organización (Circular). Además, permite exportar nuevos modelos aplicados a otros grupos objetivo (TG).

Los componentes del modelo circular de impacto IO3 son:

- Pautas para la organización de la preparación con miras a la asimilación y uso.

- Información sobre la educación no formal utilizada, herramientas y métodos, pero también buenas prácticas.
- Definición del Modelo Circular de Impacto y cómo se optimiza y aplica para dar resultados y beneficios.
- Las organizaciones que permitan su transferencia a sus sistemas, entornos y grupos destinatarios, acompañados de manuales de uso, tendrán su disposición criterios y listas de control. Las listas de comprobación y los manuales proporcionan uniformidad en la aplicación del modelo, lo que permite mejorar los índices de éxito de las aplicaciones.

El Modelo IO3 facilitará una explicación detallada a las organizaciones sobre su uso e incluirá herramientas y metodología para su implementación y adopción por cualquier organización interesada. El siguiente documento presenta el modelo IO3 en detalle, elaborando cada paso, con el fin de abordar las directrices necesarias para las organizaciones que trabajan y tratan con los grupos objetivo de Q-SER.

El Modelo Circular de Impacto (IO3) tiene como objetivo el cambio a nivel organizativo que permite a las organizaciones locales y públicas:

1. Mejorar la cultura organizacional en un área (por ejemplo, en el proyecto Q-SER, manejar a las personas migrantes).
2. Mejorar las herramientas de comunicación y la información de la organización.
3. Adoptar una estrategia común de comunicación para el tratamiento de las personas migrantes.
4. Permitir que el personal se comprometa a atender a todos los clientes de acuerdo a ciertos estándares.
5. Recopilar conocimientos internos y técnicos, reutilizarlos, readaptarlos y transmitirlos a otros departamentos.
6. Ser capaz de dirigir la gestión del conocimiento y construir una base de datos/repositorio de buenas prácticas y conocimientos técnicos (conocimiento tácito).
7. Proveer instalaciones de orientación y estructuras de apoyo para ayudar al personal a convertirse en e-mentores.

1.1. Rutas metodológicas

El Modelo Circular de Impacto es un modelo multifacético que permite que los servicios y la información suministrada sean reutilizados por nuevos u otros usuarios. Es un modelo que incluye herramientas de análisis de necesidades, uso de herramientas, prestación de servicios, evaluación, análisis y reutilización basados en experiencias propias y conocimientos adquiridos. A los fines de este informe, el tema y el tema que se utilizará como ejemplo es "Comunicación".

El Modelo Circular de Impacto:

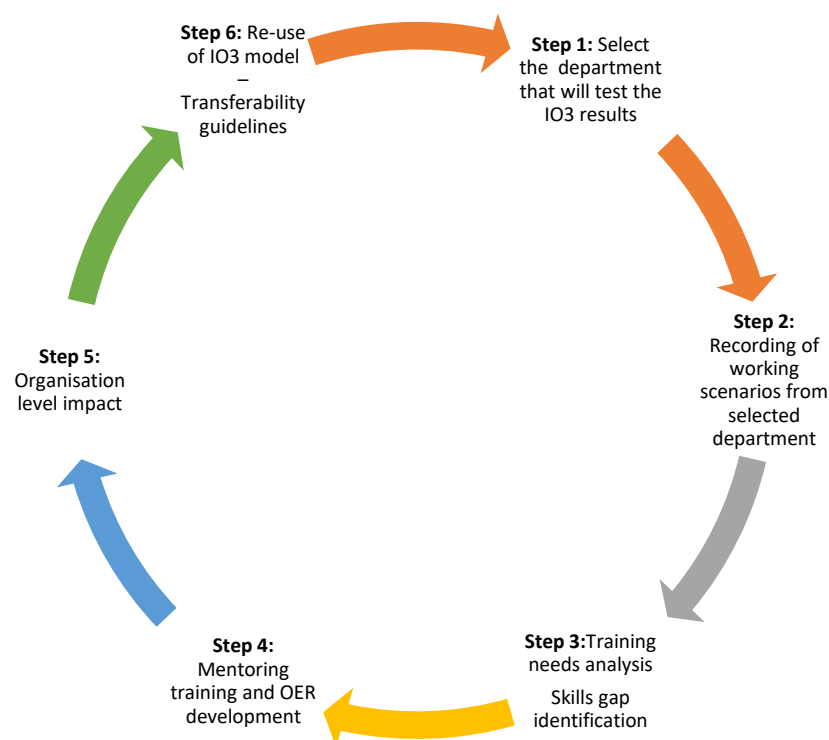
1. Se centra en la estrategia de comunicación sobre un tema determinado.
2. Permitir la adopción de una estrategia común de comunicación para el tratamiento de las personas migrantes:

- Atender a los clientes (personas migrantes) siguiendo un determinado estándar de comunicación y prestando servicios.
- Capaz de reutilizar la información y transferirla a otros departamentos. En el proceso, se ha analizado y discutido el aspecto de la orientación, permitiendo a las personas interesadas seguir la formación respectiva (IO4) y convertirse en mentores, guiando así a los nuevos empleados en la adopción de la estrategia.

Los beneficios del Modelo Circular de Mentores de Impacto son que la experiencia y los conocimientos compartidos con más personas y más rápidamente, pueden beneficiar a más gente. Es muy poco probable que un problema o reto que una persona esté experimentando sea único. Es muy probable que un empleado se enfrente a un reto o a un problema relacionado con el tratamiento o la respuesta a las solicitudes de los usuarios de los servicios para personas migrantes, lo que es común en los casos correspondientes a los que se enfrentan otros colegas. La capacidad de intercambiar experiencias a través de la existencia de un modelo de difusión de información, análisis de casos y presentación de modelos de resolución de problemas y buenas prácticas emergentes es un proceso muy útil que constituye el núcleo del Modelo Circular de Impacto.

1.2. Método de aplicación

A continuación, se presenta de forma esquemática la metodología seguida por el modelo Circular, con el fin de identificar brevemente los campos de investigación e intervención:



- Paso 1: Seleccionar el departamento que probará los resultados de la IO3.
- Paso 2: Grabar los escenarios de trabajo del departamento seleccionado.

- Paso 3: Análisis de las necesidades de formación. Identificación de la brecha de habilidades.
- Paso 4: Formación de mentores y desarrollo del OER.
- Paso 5: Impacto a nivel de la organización.
- Paso 6: Reutilización del modelo IO3. Directrices de transferibilidad.

2. PASOS DETALLADOS DE IMPLEMENTACIÓN

Los siguientes pasos describen cómo se sugiere que se lleve a cabo la implementación del modelo IO3 en cualquier organización. Estos pasos se presentan aquí en una perspectiva de alto nivel con acciones clave en marcha:

PASO 1: Selección del departamento para probar los resultados del IO3

- Criterios de selección (diseño de la lista de verificación)
- Procedimientos internos a tener en cuenta (formulario de informe)
- Diseño y desarrollo de las plantillas de procesos de selección (informe, lista de control hoja de perfil, cuestionario).

PASO 2: Registro de los escenarios de trabajo del departamento seleccionado

- Diseño del modelo de escenario.
- Organización de un taller con el departamento correspondiente (plantilla, formulario de informe, lista de firmas, etc.)
- Redacción de un kit de información para preguntas frecuentes e información sobre el modelo IO3 (metas y objetivos, información sobre mentores, etc.)

PASO 3: Análisis de necesidades formativas e identificación de las carencias de competencias

- Análisis de los resultados del paso 2 con formadores internos
- Diseño de la plantilla OER
- Diseño de una matriz de habilidades y competencias y un posible marco de implementación de la formación
- Diseño del currículo para futuras referencias

PASO 4: Entrenamiento de mentores y desarrollo de OER

- Creación de un programa de formación de mentores
- Elaboración de unidades formativas específicas siguiendo el paso 3
- Desarrollo del proceso de evaluación y procedimiento de formación (plantillas, informes, marco)

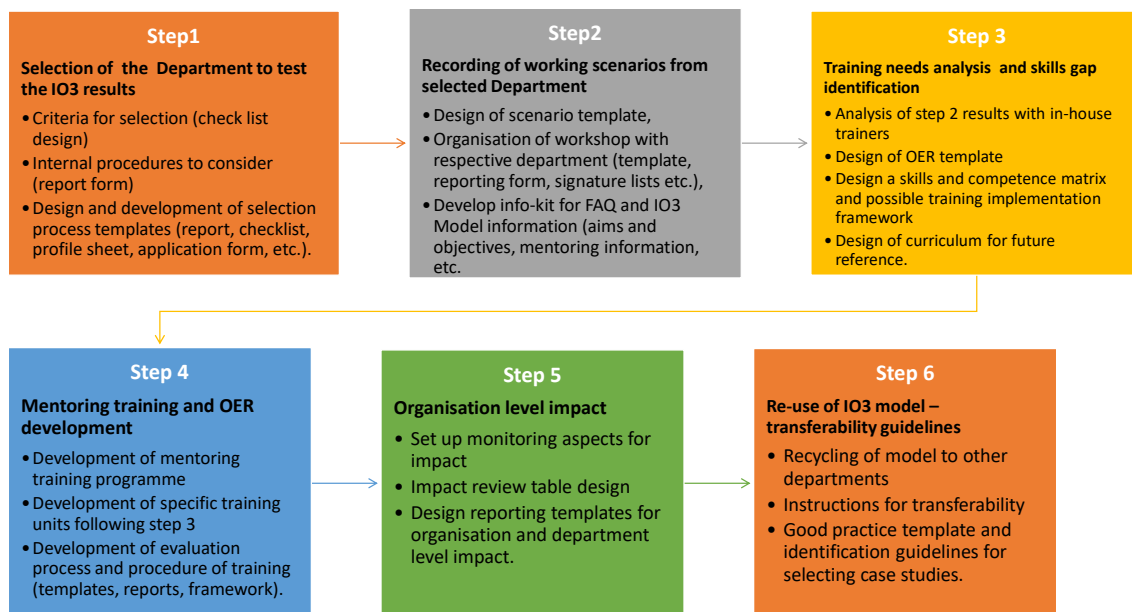
PASO 5: Impacto en la organización

- Establecer aspectos de seguimiento del impacto
- Diseño de la tabla de revisión del impacto
- Diseño de plantillas de informes para el impacto en la organización y el departamento

PASO 6: Reutilización del modelo IO3 – pautas de transferibilidad

- Transferencia del modelo a otros departamentos
- Instrucciones para la transferencia

- Plantilla de buenas prácticas y directrices de identificación para la selección de estudios de caso



2.1. Paso 1: Selección del departamento para probar los resultados del IO3

La selección del departamento es un paso clave en una organización, ya que implica la fase y el área de aplicación. La organización necesita seguir ciertos pasos para completar esta fase. En primer lugar, habrá identificado los objetivos estratégicos que debe cumplir para, posteriormente, permitir la selección y la implementación. La selección de un departamento o grupo de personas que participarán en la aplicación del Modelo Circular de Impacto requiere lo siguiente:

1. Criterios de selección (diseño de listas de verificación). Se debe preparar adecuadamente una lista de verificación, que será de una composición genérica. La selección de criterios genéricos debe haber sido realizada por una persona o grupo de personas que conozcan las características del departamento, las necesidades de formación, las actividades diarias, los formatos de informes y las cuestiones de RRHH. Además, la lista de control para la selección del área de implementación debe incluir preguntas y temas tales como: necesidad de cambio, potencial de transferibilidad, cuotas y niveles de impacto, número de personas al que se dirige, grupos objetivo de implementación y aplicación, así como metas y objetivos del departamento. Debe prevalecer la cooperación con un miembro del equipo respectivo del departamento objetivo.
2. Procedimientos internos a tener en cuenta (formulario de informe). En el siguiente punto, la persona responsable de la selección debe tener en cuenta cualquier procedimiento interno que pueda aplicarse. Estos procedimientos pueden ser legales, procesales, departamentales o de otro tipo. Al redactar el informe de selección y las directrices/lista de verificación, es necesario incluir una breve introducción sobre los procesos. Cada organización recopila este tipo de información y los datos, por lo que es imprescindible recabarlos y documentarlos.

3. Diseño y desarrollo de plantillas de los procesos de selección (informe lista de control, hoja de perfil, formulario de solicitud, etc.). Tras la recogida de los datos de los puntos 1 y 2, la persona o el departamento responsable puede elaborar los modelos de proceso de selección reales. Una vez recopilada la información sobre los grupos objetivo, las metas y los objetivos, así como la información de los procesos internos, las plantillas
4. que se pueden generar son las siguientes:
 - Introducción al proceso de selección (texto) en el que se exponen las metas y los objetivos.
 - Proceso paso a paso para la selección (texto).
 - Lista de verificación para la selección de un departamento (Lista de comprobación).
 - Formulario de informe para los procedimientos internos - lista de verificación y formato del texto del informe.
 - Formularios para el proceso de selección real.
 1. Formulario de departamento de perfiles
 2. Formulario de perfil personal
 3. Formulario de solicitud personal
 4. Formulario de evaluación
 5. Formulario de impacto
 6. Plantilla de informe

2.2. Paso 2: Registro de los escenarios de trabajo del departamento seleccionado

El siguiente paso a seguir es el diseño, creación y recopilación de escenarios de trabajo que se utilizarán en la sesión piloto. Esto ayudará a los departamentos a trabajar sobre un tema o cuestión concretos identificados y a alcanzar los objetivos y metas antes mencionados. Después de haber descrito explícitamente el objetivo, el departamento seleccionado debe describir también el tema en cuestión. Un ejemplo que se elaborará es "Comunicación con personas migrantes/extranjeras en el departamento de guardería de un municipio". Comunicación significa manejar las peticiones más comunes de los padres extranjeros y cómo los maestros de la guardería los gestionan. Se redactarán los escenarios de uso junto con sus respectivas plantillas para que los maestros, gerentes de departamento y supervisores los utilicen. El objetivo de todo departamento es organizar un taller en el que se trabajarán los escenarios de uso, la recopilación de resultados y la actividad del taller, la redacción de informes y la elaboración de una sección de preguntas frecuentes para su uso futuro.

Preparación de la organización:

1. **Diseño de la plantilla de escenario:** Con anterioridad a las actividades, es necesario que los responsables elaboren un modelo de escenario. Esto implica un conocimiento adecuado de cómo funciona el departamento para que se construyan escenarios plenamente cualificados. Sin embargo, existen varios métodos posibles para diseñar y crear

los escenarios, por ejemplo, se utilizarán los siguientes: a) registro de nuevos escenarios a través de una sesión de lluvia de ideas, b) organización de un taller y recopilación de estudios de casos reales del grupo objetivo en cuestión que sirvan como escenarios. El primer paso en este proceso es el diseño real del modelo de escenario. Este debe contener los siguientes puntos de información (lista no exhaustiva):

1. Título del escenario
 2. Fecha y duración del mismo
 3. Información sobre el grupo objetivo y el perfil
 4. Número de participantes e información del moderador
 5. Objetivo de la actividad
 6. Descripción del escenario y preguntas para los participantes
 7. Nota para el moderador
 8. Infraestructura necesaria para la organización del taller
 9. Información de la evaluación (número de personas que participaron, valoración, etc.)
2. **Organización del taller** con el departamento respectivo (plantilla, formulario de informe, listas de firmas, etc.). Una vez elaborado el escenario, se organizará el taller de elaboración de este. La organización de un taller en una empresa del sector público puede requerir mayor tiempo de preparación, ya que los procesos internos formales exigen actividades de planificación adicionales. La documentación necesaria para la preparación del taller es la siguiente:
1. Lista de firmas para los participantes.
 2. Agenda (temas + cronograma) para el taller con oradores, moderadores y nombres de los líderes del taller.
 3. Información sobre la ubicación del taller: actualización de la información en las redes sociales de la empresa u otros canales para atraer a los participantes.
 4. Folleto para el taller y material para el moderador.
 5. Material de apoyo para los participantes, es decir, un libro de trabajo.
 6. Plantilla de evaluación con preguntas para los participantes. Se trata de un paso importante, ya que determinará las lagunas en la comunicación con los grupos objetivo establecidos o las lagunas en el manejo del escenario en cuestión. El moderador o formador puede utilizar esta información para crear unidades de formación o recursos educativos abiertos (REA) para los participantes o empleados de la organización. La forma en que se estructuran las plantillas de evaluación es esencial si el objetivo del formulario específico es identificar las lagunas en las necesidades de formación.
 7. Formulario de evaluación de impacto para el organizador.

Después de la preparación del taller, el moderador / organizador / líder necesita recopilar toda la evaluación y los datos, y preparar un breve informe que: a) proporcione información valiosa para su departamento y cómo el taller ha tenido un impacto, b) proporcione información sobre cómo los resultados del taller pueden contribuir a las prácticas existentes y mejorar la comunicación con los extranjeros, c) registre escenarios adicionales que puedan haberse identificado durante el taller, d) registre cualquier problema o dificultad reconocida por los participantes durante el taller. El taller debe repetirse ya que se han trabajado al menos 2 o 3 escenarios de trabajo.

- 3. Redactar un kit de información para preguntas frecuentes** e información sobre el modelo IO3 (metas y objetivos, información sobre mentores, etc.). Para cada uno de los pasos anteriores, sería conveniente registrar toda la información recopilada, todas las preguntas respondidas y todos los escenarios trabajados. Esto permitirá al organizador crear una sección de Preguntas Frecuentes en línea o en una carpeta siempre disponible para cualquier participante o futuro organizador del taller. El kit de información contendrá tanto información en forma de informe como formularios de plantilla para que otros la utilicen. Un kit de información en línea es fácilmente accesible por cualquier persona y otros departamentos pueden descargarlo y utilizarlo con un poco de moderación. Hay que tener en cuenta que el kit de información puede traducirse y transferirse a otros grupos objetivo cuando se trata de una gran organización.

2.3. Paso 3: Análisis de necesidades formativas e identificación de las carencias de competencias

Durante un taller en el que se discuten y analizan escenarios y temas específicos, el formador tiene la oportunidad de identificar y registrar las necesidades de formación específicas relacionadas con el tema en cuestión. Si este es el objetivo, el formador debe registrar: a) la falta de habilidades para trabajar con una habilidad determinada y b) la necesidad de formación asociada a ella con el fin de localizar el material de formación o la actividad relacionada para tratarla. En cualquier organización, es imperativo el análisis de las necesidades de formación y la identificación de las carencias en materia de habilidades, puesto que se centra en las oportunidades de aprendizaje permanente y en la motivación de los empleados para mejorar sus competencias. El formador tiene la responsabilidad de identificar, registrar, crear material de formación y, si es posible, enseñar a los grupos objetivo. La preparación implica:

Preparación de la organización:

- 1. Análisis de los resultados del paso 2** con formadores internos: todos los resultados recogidos a través del taller o de la discusión de escenarios pueden ser analizados por un proveedor de formadores de adultos utilizando plantillas específicas. Se pueden utilizar técnicas de observación, juegos de rol, evaluación y otros métodos para identificar los vacíos en las necesidades de formación. Después de la identificación, el formador registra la brecha de habilidades y/o la brecha temática junto con los objetivos de aprendizaje y los posibles métodos de evaluación.
- 2. Diseño del OER (Recurso Educativo Abierto):** Los OER son ampliamente utilizados y pueden transferirse fácilmente a cualquier grupo o individuo interesado. Para cumplir

con los estándares internacionales, la plantilla que debe utilizar el instructor puede incluir la siguiente información de metadatos:

- Título del OER.
- Tema y asunto (si forma parte de un curso más amplio o si es un recurso autónomo).
- Duración e idioma del OER y palabras clave.
- Objetivos de aprendizaje.
- Contenido de la formación: con enlace de vídeo, fotografías, texto y otros medios de comunicación. Se pueden utilizar imágenes libres de derechos de autor. El formador puede utilizar recursos gratuitos en línea como Pixabay.
- Valoración / evaluación de la unidad. Esto debe vincularse con los objetivos de aprendizaje y debe ser mensurable y concreto.
- Recursos adicionales y enlaces para lecturas adicionales.
- Bibliografía y referencias.

3. **Diseño de una matriz de habilidades y competencias y un posible marco de implementación de la formación.** La matriz de habilidades y competencias puede resultar ser una herramienta muy útil para cualquier organización debido a que permite identificar las habilidades de los nuevos empleados que ingresan a la organización. Además, ayudará a los formadores a crear un repositorio de temas y recursos de aprendizaje equivalentes y pertinentes para el marco de competencias. Si el conjunto de habilidades se diseña como una tabla, también servirá como herramienta para que la gerencia establezca metas estratégicas a largo plazo para la formación y educación interna. Si un formador lo desea, también puede diseñar un marco de implementación como plantilla que permita a otros gerentes de departamento utilizar el modelo para organizar sesiones de formación respectivas para sus empleados.

El marco de implementación de la formación debe contener ejemplos prácticos y sugerencias de vías de aprendizaje para los empleados. Dado que la teoría de trabajo son las estrategias de comunicación con el uso de escenarios, el marco de implementación puede utilizar los escenarios como punto de partida para generar las vías de aprendizaje.

4. **Diseño de un currículum breve** para futuras formaciones o referencias internas. La etapa final en este paso es redactar un currículum breve que indique todos los módulos y unidades diseñadas durante el proceso. El plan de estudios puede ser en forma de una tabla que contenga información como el curso, el módulo y el título de la unidad (en el caso de un curso), la duración del curso en horas y los métodos de evaluación propuestos. El plan de estudios puede ser utilizado y actualizado a medida que la organización crece o cuando las necesidades lo permiten. El formador también puede diseñar una plantilla de currículum para que sus compañeros la utilicen como archivo genérico.

2.4. Paso 4: Entrenamiento de mentores y desarrollo de OER

Como la organización ha diseñado y desarrollado la infraestructura y los contenidos de la formación y la organización del taller, las personas que asistan estarían en condiciones de implementar en su trabajo los escenarios enseñados. A través de sus actividades diarias, pueden aplicar sus nuevos conocimientos y habilidades a su rutina laboral. En este paso, la organización debe diseñar un proceso de orientación como estructura de apoyo para guiar y proporcionar a sus empleados. El mentor puede diferir del formador real de las sesiones, por lo que también se debe poner en marcha un programa de orientación (formación). Como esto se relaciona con el IO3, el enfoque adoptado debería ser teórico y permitir el desarrollo de un programa de formación de mentores, con una descripción de las unidades y módulos. Para medir el impacto y la transferibilidad en la organización y el departamento, es necesario poner en marcha un proceso de evaluación. A continuación de los pasos.

Preparación de la organización:

1. Creación de un programa de formación de mentores. Antes de desarrollar cualquier programa, especialmente el de mentores e e-mentores, una organización necesita haber registrado claramente sus procesos de formación y apoyo para poder ofrecer formación y apoyo de mentores a sus empleados. El diseño de la formación de mentores debe tener como objetivos: a) crear e-mentores y b) permitir que los nuevos mentores sean capaces de guiar a los empleados en la dirección y adopción de las estrategias y metas de la organización.
2. Elaboración de unidades formativas específicas siguiendo el paso 3: La organización necesita tener plantillas de contenido de la unidad y plantillas de módulos, con instrucciones de uso y aspectos de impartición de la formación. Siguiendo las características de la organización, lo que se puede incluir en el diseño de la unidad son los métodos de entrega específicamente dirigidos a la organización respectiva, tales como: actividades de juego de roles, escenarios y actividades de toma de decisiones, multimedia y entrevistas con otros mentores y empleados activos en el proceso de entrega o formación de la orientación, imágenes y archivos de audio, etc. El diseño de la plantilla de formación de la unidad debe tener en cuenta todo lo anterior, incluida la información de metadatos y los campos que permitirán su posterior desarrollo en archivos SCORM y su posible carga en sistemas de gestión del aprendizaje relacionados.
3. Desarrollo del proceso de evaluación y procedimiento de formación (plantillas, informes y marco). La valoración y la evaluación son fundamentales para cualquier programa o actividad de formación dentro de una organización, ya que permiten obtener el impacto y el indicador que proporciona las referencias utilizadas en futuras actividades de planificación. El impacto debe medirse tanto a corto como a largo plazo en la alimentación del sistema en varios niveles. Se deben diseñar las plantillas necesarias y permitir que se modifiquen para que se ajusten a las necesidades e intereses individuales de cada departamento. La evaluación puede ser variada y adecuada para cada organización. En cualquier caso, las plantillas necesarias deben diseñarse en colaboración con los formadores, los jefes de departamento y/o los gerentes para permitir el uso de múltiples resultados en diferentes niveles de la gestión.

2.5. Paso 5: Impacto en la organización

Como todas las actividades relacionadas con la formación y la educación dentro de una organización son de extrema importancia, se debe medir el impacto que provocan. A nivel organizativo, los datos recogidos deben distinguirse en las siguientes categorías (lista no exhaustiva):

- **En la organización**, es decir, cómo ha sido el desempeño de la formación real.
- **En el departamento**: el desempeño del departamento en el trato con los grupos objetivo sobre el tema específico en cuestión. Un indicador puede ser el número de quejas recibidas o el número de personas migrantes atendidas.
- **En el personal**: grado de satisfacción de los empleados en la realización de las actividades laborales y motivación en el servicio a los miembros del grupo objetivo.

Preparación de la organización:

1. Establecer aspectos de seguimiento del impacto. El monitoreo es una actividad horizontal que debe estar presente en todos los aspectos del diseño, así como en los hitos específicos del proyecto. Debe buscarse una estrecha cooperación entre los departamentos con vistas a recopilar los datos pertinentes. Cada departamento debe declarar específicamente las características de monitoreo que puede aplicar, los datos que se deben recopilar, así como los indicadores a corto y largo plazo. Las partes involucradas deben diseñar plantillas específicas y cotejarlas en plantillas para que los departamentos las utilicen.
2. Diseño de la tabla de revisión de impacto. La organización debe diseñar una tabla de revisión de impacto para analizar específicamente los siguientes aspectos:
 - ✓ Cómo se logró el impacto, es decir, qué actividades se llevaron a cabo y por qué departamento.
 - ✓ Cómo se midió el impacto y qué herramientas se utilizaron.
 - ✓ Cómo se comunicó el impacto.
 - ✓ Números específicos / medidas que se utilizarán en la planificación estratégica.
3. Diseñar plantillas de informes para el impacto en la organización y el departamento. Toda la información anterior debe ser comunicada y la organización debe redactar un modelo de informe con este propósito

2.6. Paso 6: Reutilización del modelo IO3 – pautas de transferibilidad

El objetivo general del Modelo Circular de Impacto IO3 es provocar un impacto pero también tener un enfoque circular, el de ser reutilizado y readaptado dentro de una organización. Una vez aplicados todos los pasos anteriores, la organización puede reutilizar los resultados del IO3 dentro de cualquier departamento. Para cada paso, la organización ha diseñado una estrategia, las plantillas y las herramientas necesarias, ha creado las estructuras de cooperación y trabajo en red requeridas, pero también ha creado una lista/base de datos de colaborado-

res y formadores con los que cooperar. Habiendo diseñado con éxito el Modelo Circular de Impacto desde dentro, ahora está en condiciones de implementar cambios estratégicos y cambios motivacionales de actitud en su personal

Preparación de la organización:

1. Reciclaje del modelo en otros departamentos.
2. Instrucciones para la transferibilidad.
3. Plantilla de buenas prácticas y directrices de identificación para la selección de estudios de caso.