

INFORME

LA FORMACIÓ
A LES ENTITATS DEL
TERCER SECTOR
SOCIAL
DE CATALUNYA:

Estat actual,
reptes i propostes
de millora

Sonia Fajardo Martínez Autora
Pilar Pineda Herrero Directora

 **FUNDACIÓ
PERE TARRÉS**

ÍNDEX

AUTORA

Dra. Sonia Fajardo Martínez. Directora de formació professional, acadèmica i d'inserció laboral de la Fundació Pere Tarrés. Professora associada del Departament de Pedagogia Sistemàtica i Social de la Facultat d'Educació de la Universitat Autònoma de Barcelona.

DIRECTORA

Dra. Pilar Pineda Herrero. Professora titular del Departament de Pedagogia Sistemàtica i Social de la Universitat Autònoma de Barcelona. Directora del Grupo de Investigación EFi (Eficacia de la Formación Continua) y miembro del grupo de investigación GIPE (Research Group on Educational Policy).

Barcelona, 2019

1.	Introducció	5
2.	Objectiu general i metodologia de la recerca	7
3.	Característiques de la mostra	5
4.	La formació en entitats	11
	4.1 El pla de formació	11
	4.2 Els objectius de la formació	12
	4.3 Les persones que gestionen formació	13
	4.4 El personal format	14
	4.5 Recursos econòmics per a la formació	15
	4.6. Models de detecció de necessitats formatives	17
	4.7 Les modalitats de formació	18
	4.8 Les tipologies de formació	19
	4.9 Les estratègies de formació	21
	4.10 Les competències i els continguts de formació	22
	4.11. L'avaluació	23
	4.12. Els reptes i les tendències de formació	24
5.	Conclusions	25

Nota:

per facilitar la lectura d'aquest informe, s'evita l'ús continuat de la duplicació de gènere (treballador/treballadora, coordinador/coordinadora, etc.). Així, cada vegada que se cita el treballador, coordinador, etc., es fa referència als dos sexes, sense que això impliqui discriminació.

1. INTRODUCCIÓ

L'informe és el resum dels resultats més rellevants de la recerca duta a terme en la tesi doctoral sobre la formació en les organitzacions del tercer sector català. L'estudi realitzat durant tres anys (2017, 2018 i 2019) mostra el diagnòstic de la formació en el tercer sector social, així com les propostes de millora per implantar els diferents actors: organitzacions del sector de primer nivell, segon nivell i tercer nivell, els centres de formació i les institucions de l'administració pública implicades en la formació.

L'entorn complex dels últims anys marca un canvi d'era per a les entitats que han de complir amb més necessitats socials i alhora amb menys recursos. La formació ofereix grans oportunitats per a les entitats que són capaces d'integrar-la en la seva estratègia, les seves polítiques i els seus projectes. Faculta les entitats per millorar i potenciar el talent dels professionals contractats i voluntaris per a la consecució dels seus reptes i projectes.

L'informe presenta una multitud de dades organitzades a partir de la descripció de les variables principals. Presenta una selecció de gràfics i taules de resultats del qüestionari, cites textuales dels participants en els grups de recerca i conclou amb un resum de conclusions i propostes de millora.


Els resultats noten l'augment de la formació en el sector, així com la seva qualitat, tot i que encara no és suficient per satisfer les necessitats de les entitats i les persones per abordar els reptes organitzacionals i de context. Entre els resultats més importants hi ha la necessitat d'implementar plans de formació estratègics, disposar d'un pressupost anual, implementar una detecció de necessitats més rigorosa, diversificar mètodes i estratègies de formació i avaluar els resultats de la formació per assegurar el major impacte possible i el retorn de la inversió i, finalment, potenciar la coordinació entre els diferents organismes de formació de les administracions públiques i centres de formació.

Esperem que sigui d'utilitat per a les entitats del tercer sector social i per al conjunt d'agents implicats públics i privats, i que contribueixi a l'impacte de l'eficàcia de la formació com una de les principals eines que genera equitat social.



2. OBJECTIU GENERAL I METODOLOGIA DE LA RECERCA

L'objectiu general d'aquest estudi és descriure, analitzar i realitzar propostes de millora de la formació en organitzacions del tercer sector social català.



- Paradigma interpretatiu: comprendre la formació a les organitzacions del sector per donar-li significats contextualitzats i realitzar propostes de millora.
- La recerca s'ha desenvolupat de gener de 2017 a juliol de 2019.
- Metodologia quantitativa i qualitativa que combina estratègies de recerca:
 1. L'anàlisi documental permet analitzar els enfocaments teòrics dels autors i els resultats dels diferents projectes de recerca i intervenció.
 2. El qüestionari online per als responsables de la formació d'entitats.
 3. Els grups de discussió amb responsables i gestors de formació per contrastar i interpretar els resultats del qüestionari.
- Anàlisi de dades: explotació estadística descriptiva i inferencial amb SPSS i la tècnica d'anàlisi de continguts per a dades qualitatives amb NVIVO.
- Cobertura de l'estudi: el mapa d'entitats socials de Catalunya 2017 censa un total de 3.007 entitats membres de les federacions de la Taula del Tercer Sector Social (Baròmetre del Tercer Sector Social 2016). Se n'han seleccionat les entitats amb quatre o més treballadors, sent l'univers d'estudi estimat de 1.930 entitats (Anuari de l'Ocupació del Tercer Sector Social de Catalunya). S'han recollit 172 enquestes amb un 8,9% de cobertura de l'univers i un nivell de confiança del 95%.

3. CARACTERÍSTIQUES DE LA MOSTRA

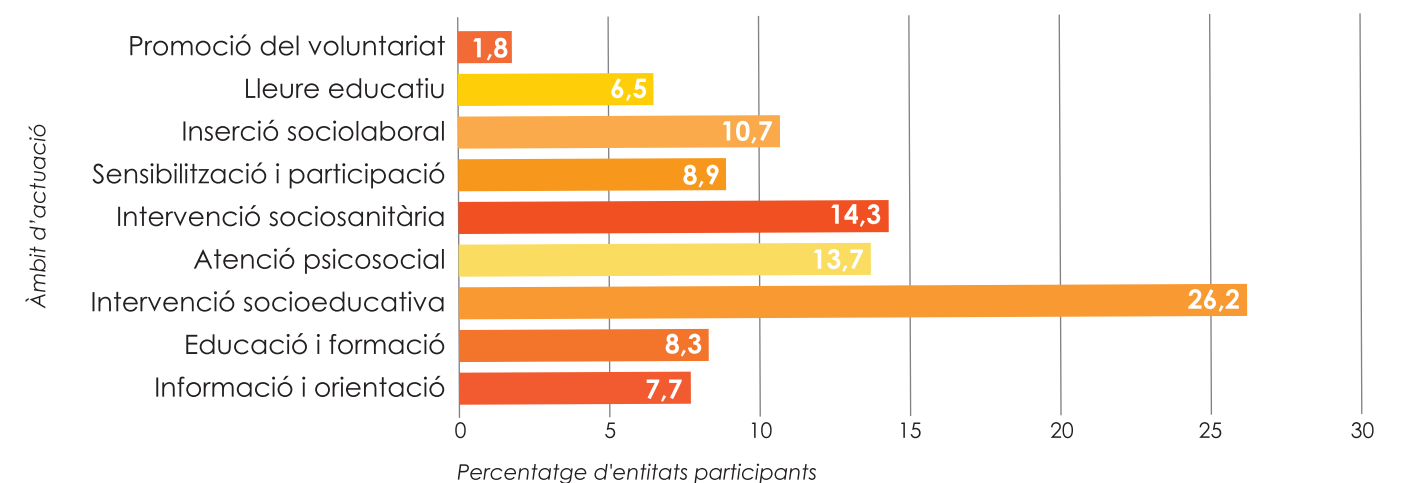
PERFIL DE L'ENTITAT PARTICIPANT (MAJORITARI)

- Ciutat i província de Barcelona.
- Associació.
- Creada entre 1975 i 1999.
- Actua a Catalunya.
- Pertany a una federació.
- Ofereix serveis a 15.893 persones.
- 105 persones remunerades i 127 voluntaris (mitjana).
- Té entre 4 i 10 treballadors (freqüència).
- El 50% té estudis universitaris, el 25% té estudis mitjans, el 14% té estudis de postgrau i el 9% té educació secundària obligatòria o inferior.
- El 59% del personal treballa a jornada completa.

Les entitats que han participat en l'àrea tenen les característiques següents:

- El 41,9% de les entitats estan situades a la ciutat de Barcelona. Per províncies, el 79% a Barcelona, el 9,9% a Lleida, el 3,5% a Girona i el 9,9% a Tarragona.
- El 83,6% de les entitats operen a tot Catalunya, el 12,3% a tot el territori espanyol i el 4,7% són d'àmbit internacional.
- Pel que fa a la forma jurídica el 46% són associacions, el 35% fundacions, el 5% cooperatives d'iniciativa social, el 8% entitats sense ànim de lucre, el 5% federacions i el 2% d'altres.
- El 56% de les entitats pertanyen a una federació, el 13% a una confederació, el 6% a una xarxa d'entitats i el 25% no estan vinculades.
- El 34% de les organitzacions van ser creades a partir de l'any 2000, el 51% entre 1975 i 1999 i un 15% abans de 1975.
- Les principals àrees d'actuació són la intervenció social (26,2%), la sociosanitària (14,3%), l'atenció psicosocial (13,7%) i la inserció sociolaboral (10,7%).

Entitats participants per àmbits d'actuació



Gràfica 1. Àmbits d'actuació

- Els col·lectius atesos són: 28,7% de persones amb diversitat funcional física, intel·lectual o sensorial; 18% infància i joves, 15% en pobresa i exclusió social; 10,2% persones amb malaltia mental i/o altres trastorns, 7,8% persones grans i 7,2% dones.
- La mitjana de persones ateses per les entitats és de 15.893. Es troba al percentil 25:89 persones, 50:250 persones i 75:1554.
- La mitjana del pressupost econòmic anual és de 6.014.880 euros. I els percentils es troben als 25:130.000 €, el 50:604.500 € i el 75:2.273.430 €.

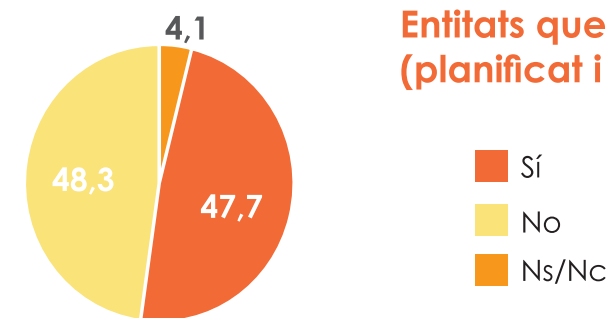
Característiques del personal de les entitats

- El nombre mitjà de professionals remunerats a l'entitat és de 105 persones a la seu, 76 a Catalunya, 187 a tot Espanya i 17 a tot el món. Quant als voluntaris, la mitjana a la seu és 127, a Catalunya 958, a tot Espanya 3.756 i a tot el món 8.
- D'altra banda, el 33,7% de les institucions tenen entre 4 i 9 persones treballadores, un 35,5% tenen entre 10 i 49 treballadors, un 20,3% té entre 50 i 199 treballadors i finalment el 10,5% té més de 200 treballadors. És a dir, el 69% de les institucions tenen menys de 49 treballadors, i el 30,8% tenen més de 50 treballadors.
- El 70,9% de les entitats tenen voluntaris en els seus equips.
- El 51,08% del personal remunerat té estudis universitaris, un 25,75% té estudis d'educació mitjana (cicles formatius/batxillerat), un 14,40% té estudis de postgrau o de doctorat i un 8,77% té educació secundària obligatòria o inferior.
- Les persones voluntàries tenen els estudis següents: el 45,07% té estudis universitaris, el 33,78% té estudis tècnics de batxillerat i/o cicles formatius, el 16,45% té estudis de secundària obligatòria o inferior i un 4,7% estudis de postgrau o de doctorat.
- El 58,65% de la plantilla treballa a jornada completa, i el 41,35% ho fa a jornada parcial. El 93% del personal voluntari té una jornada parcial i un 7% té una jornada completa. Per això, trobem un sector amb un alt percentatge de personal a temps parcial.

4. LA FORMACIÓ EN ENTITATS

4.1 EL PLA DE FORMACIÓ

El pla de formació és un dels indicadors més forts de qualitat. La majoria de les entitats (amb un pressupost i un nombre de treballadors més gran) té un pla de formació (planificat i formalitzat regularment en un document), mentre que menys d'un terç de les petites i mitjanes entitats no el tenen.



Entitats que disposen de pla de formació (planificat i formalitzat)

Gràfica 2. Entitats que disposen de pla de formació

"Si no existeix [un pla], la formació no respon els objectius de l'entitat, no respon a una detecció de necessitats... i poden ser formacions que sorgeixen sobre la marxa, i potser sense un pressupost [planificat]."
(Cites textuales extretes de les sessions grupals dels responsables de formació)

Els resultats de les petites i mitjanes entitats són crítics per al sector perquè la gran majoria són petites; per tant, observem un sector en el qual una minoria d'entitats disposa d'un pla de formació. A més, també és necessari que totes les grans entitats tinguin el pla de formació.

Són uns resultats baixos que influencien la qualitat de la formació, perquè sense un pla de formació, tendeix a ser un cúmul de cursos, no respon a criteris de planificació i rigor, no es vincula amb l'estratègia i els objectius de l'entitat, per tant pot respondre a objectius intuïtius i parcials.

Les causes que exposen les entitats de la manca d'un pla de formació són: recursos econòmics insuficients, manca de personal especialitzat i estable, falta de temps per dedicar-se a la seva gestió enfront d'altres prioritats; desconeixement de l'impacte dels seus resultats; i dificultats en la substitució de persones quan s'estan formant.

Les propostes per a la millora dels plans de formació són:

- Implementar a les entitats plans formatius anuals o semestrals segons les seves possibilitats per tal de promoure un procés sistemàtic i continu.
- Realitzar campanyes per difondre el valor de la formació, conscienciar la direcció dels seus beneficis, així com tota l'entitat.

- Vincular el pla de formació amb el conjunt de polítiques i plans de l'entitat, amb l'objectiu de reforçar el paper estratègic de la formació i la seva integració amb les polítiques, especialment les de gestió de persones.
- Complir un calendari i temps per entrenar, distingint la formació obligatòria i voluntària, amb l'objectiu d'incrementar la formació.
- Assessorar les entitats per implementar criteris de qualitat que assegurin més impacte i realitzar formació als responsables i gestors dels plans, proporcionant guies de bones pràctiques, així com eines útils per a la gestió de la formació.
- Avaluar les accions formatives per augmentar-ne l'eficàcia i millorar la presa de decisions orientada a la millora contínua.
- Reforçar el paper estratègic de la formació sectorial a través de federacions, altres organitzacions de segon i tercer nivell i altres actors clau, que assegurin una formació de qualitat per a les entitats, especialment de la petita i mitjana entitat ja que tenen menys recursos.
- Orientar les ajudes per part de l'administració pública en matèria de formació, no només per finançar accions formatives, sinó per contribuir a la millora del procés per definir i implantar la formació.

"Tenim un dèficit en aquesta qüestió...".
 "La innovació també està vinculada a l'impacte social".
 "Ens agrada la intervenció social i menys els aspectes relacionats amb els processos". "[La formació] és una forma de retribució".
 (Cites textuales extretes de les sessions grupals dels responsables de formació)

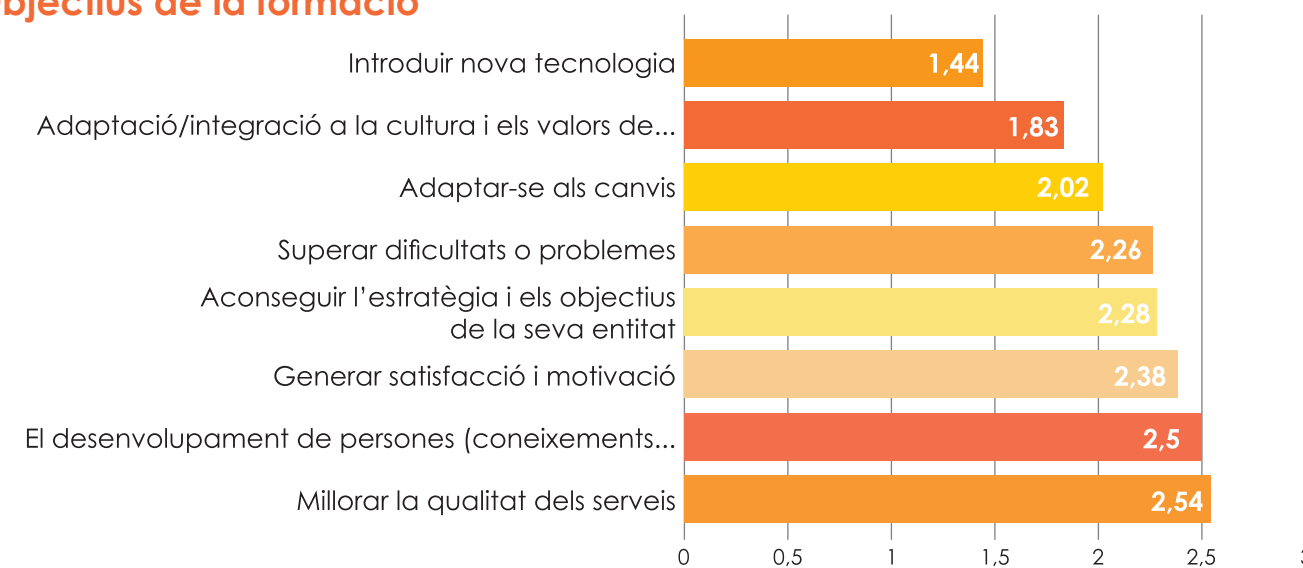
Les propostes de millora sobre els objectius són:

- Potenciar una formació més estratègica, que acompanyi encara més la consecució de l'estratègia organitzativa i els reptes de l'entorn.
- Enfortir la formació com un recurs de compensació per a les persones contractades i voluntàries, i fer-ho des d'una visió integral de la gestió de persones.
- La formació és més reactiva que proactiva, és a dir, està més orientada a resoldre problemes actuals que a mitjà i a llarg termini. Cal implicar més la direcció i els comandaments intermedis en la presa de decisions i cal incorporar una mirada dels experts del sector i d'altres entorns sobre el context actual i futur.
- Fomentar una formació orientada a liderar els canvis, fonamentada en el desenvolupament de les competències professionals transversals que assegurin unes capacitats per actuar en els propers anys (reflexió sistèmica, presa de decisions col·laborativa, sentit de la responsabilitat, gestió de la diversitat, etc.).
- Impulsar la formació en valors compartint bones pràctiques entre les entitats del sector, identificant mètodes propis atractius i eficaços.
- Assegurar un percentatge de formació per a la innovació; les entitats estarem obligades a replantejar els nostres processos i respostes per abordar els nous reptes i les necessitats socials, per això cal una cultura innovadora contínua, que permeti implantar el lideratge innovador i d'emprenedoria social. A més, el sector té el repte d'embarcar-se en la transformació digital i és necessari una formació adequada.

4.2 ELS OBJECTIUS DE LA FORMACIÓ

Els resultats mostren que la formació en el tercer sector social ha evolucionat en relació amb els objectius que persegueix. La formació s'orienta més a la millora de la qualitat dels serveis, el desenvolupament i la motivació de les persones, per contra, cal fomentar una formació més estratègica; proactiva; orientada a la innovació, el canvi i la digitalització; i facilitadora de la cultura i els valors institucionals. Per altra banda, les grans entitats valoren més l'objectiu d'adaptar-se als canvis que les petites i mitjanes entitats.

Objectius de la formació



Gràfica 3. Objectius de la formació

4.3 LES PERSONES QUE GESTIONEN FORMACIÓ

Pel que fa als resultats obtinguts sobre les persones i les hores dedicades a la gestió de la formació, són insuficients per implementar una formació de qualitat. Les entitats dediquen entre una i dues persones, i entre 2 i 17 hores setmanals (depenent de la mida de l'entitat).

Les propostes són les següents:

- Prioritzar i reservar un volum d'hores per destinar a la gestió de la formació per tal d'augmentar-la i que sigui suficient per aconseguir els objectius de l'entitat (depenent de la mida de l'entitat).
- Utilitzar els fons públics destinats a finançar formació i orientar alguns fons públics per reforçar les hores de dedicació. Enfortir el rol de les plataformes de segon i tercer nivell per fomentar sinergies entre el sector i optimitzar recursos. Utilitzar les

potencialitats dels centres de formació per tal que desenvolupin algunes de les funcions pròpies de la gestió de la formació vinculades a les accions formatives.

- Disposar d'un equip estable i especialitzat per a promoure la qualitat de la formació. És a dir, per potenciar les capacitats tècniques necessàries per gestionar una formació efectiva, la qual cosa genera un major impacte.
- Augmentar les sinergies i la coordinació entre el propi sector per optimitzar encara més els recursos disponibles per a les entitats, com ara planificar accions formatives conjuntes, compartint el crèdit de la formació programada (bonificada).

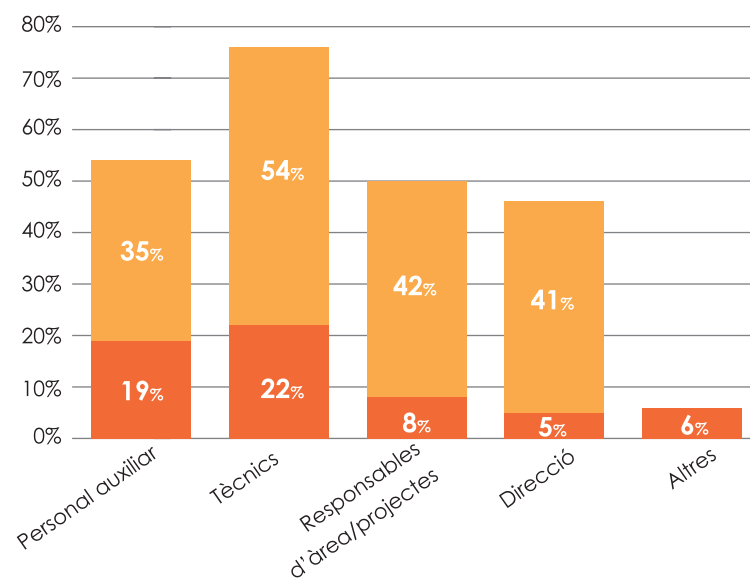
4.4 EL PERSONAL FORMAT

Personal format

	Personal remunerat	Personal de voluntariat
Fins a 100.000 €	33,33	30,28
Entre 100.001 i 600.000 €	49,81	34,41
Més de 600.000 euros €	70,50	45,16
Total	59,59	39,42

Se li concedeix més rellevància a la formació del personal contractat que al del personal voluntari. Les petites entitats formen un terç del personal contractat, les mitjanes formen la meitat de la seva plantilla i les grans formen quasi dos terços del personal. En canvi, les entitats del sector formen menys de la meitat del seu personal voluntari.

El personal format per categories es considera insuficient. El personal més format són els tècnics, dels quals es forma la meitat del personal, mentre que la direcció i els comandaments es formen menys de la meitat, i només es forma un terç del personal auxiliar.



Objectius de la formació

- Per categories
- En el conjunt de l'entitat

Gràfica 4. Personal format per categories professionals

"El perfil professional de l'acció social és reticent a formar-se contínuament."
 "Existeixen resistències a realitzar formació de gestió, formació que no està orientada a la transformació social."
 (Cites textuales extretes de les sessions grupals dels responsables de formació).

Algunes propostes sobre el personal format són:

- Es considera insuficient la formació de directius, comandaments intermedis i gestors de projectes, per l'impacte que generen sobre la presa de decisions de les entitats, i sobre l'evolució dels serveis i projectes. Per tant, es recomana incrementar la formació en aquestes categories. Alhora es proposa analitzar programes propis del sector i d'altres que puguin aportar noves visions.
- També és necessari ampliar la formació de categories auxiliars per democratitzar-la i augmentar el desenvolupament professional de perfils amb menys titulació. Alhora és clau per fomentar-ne la flexibilitat i l'adaptació a l'entorn altament canviant.
- En general, cal campanyes de sensibilització sobre la importància de la formació en totes les categories, com a principal recurs per assegurar l'ocupabilitat i el desenvolupament al llarg i ample de la vida professional, personal i social.
- Millorar l'expectativa dels professionals del sector vers la inversió en formació mitjançant programes de desenvolupament que assegurin una intervenció social eficaç basada en l'èxit i la millora contínua.
- Adequar l'oferta formativa de tots els perfils per tal de poder adaptar-se a les seves necessitats i interessos, i coordinar-se amb els centres de formació externs per definir-lo conjuntament.
- Facilitar polítiques i processos interns que potenciïn la formació del personal i el temps que s'hi inverteix.

4.5 RECURSOS ECONÒMICS PER A LA FORMACIÓ

Els resultats obtinguts en el pressupost formatiu anual de les entitats del tercer sector social (en funció del pressupost i del nombre de treballadors) són: els petits destinen 1.000 euros de pressupost a finançar la formació, les entitats mitjanes destinen entre 4.000 i 13.000 euros al pressupost formatiu i les grans entitats hi destinen més de 22.000 euros. Aquests resultats mostren la baixa inversió en formació, i s'afirma que els recursos econòmics assignats són insuficients.

Tipus d'empresa	Núm. treballadors	Pressupost formatiu
Petita	entre 4 i 9	986 €
Mitjana	entre 10 i 199	entre 4.319 € i 13.130 €
Gran	més de 200	22.860 €

"Al final la gent omple dient que fa formació, però si no inverteixen, si no té una partida pressupostària [formal i anual] això no es fa".
 (Cites textuales extretes de les sessions grupals dels responsables de formació)

EL 52% HAN AUGMENTAT LES HORES DE FORMACIÓ.

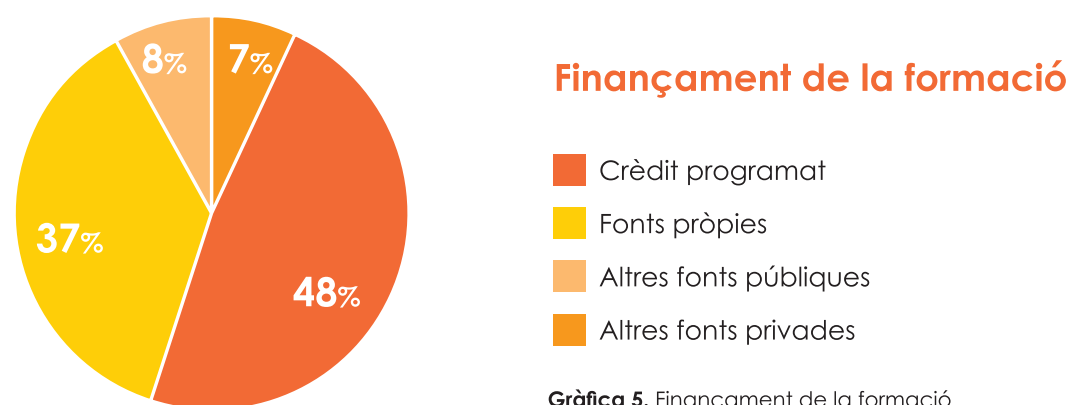
LES PETITES I MITJANES FAN SERVIR MÉS LES FONTS PÚBLIQUES I LES PRÒPIES.

FINANÇAMENT INFERIOR EN COMPARACIÓ AMB ALTRES SECTORS.

Assegurar un pressupost (ASTD, 2013; Fundae, 2015; EAPC, 2013; Dalmou, 2018).

Les principals causes associades a aquests resultats són: no es prioritza una partida pressupostària que garanteixi els recursos anuals i que permeti planificar la formació; el crèdit de formació programada (FUNDAE) no s'utilitza o no es gasta en un 100%; no s'optimitzen altres fonts de finançament disponibles, com ara alguns fons públics perquè no es coneixen els recursos o no es disposa de recursos per gestionar-los, així com d'altres recursos privats (com ara obres socials de caixes d'estalvis, projectes de responsabilitat corporativa, entre d'altres). Per contra, hi ha algunes grans entitats amb un pressupost i una capacitat més elevada de gestió i en fan ús complint amb criteris de qualitat, llavors sí que es pot considerar suficient per finançar la formació.

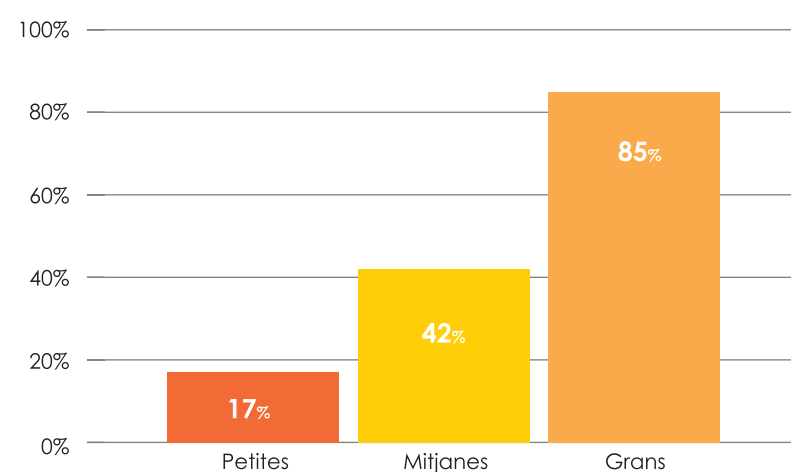
A més, pel que fa a les fonts de finançament per a la formació en el tercer sector, els resultats mostren que gairebé la meitat del finançament prové del crèdit per a la formació programada (FUNDAE), poc més d'un terç prové del finançament de la pròpia entitat i una minoria prové d'altres fons públics i fons privades de tercers. I les entitats petites utilitzen més que les mitjanes i les grans els fons públics.



Gràfica 5. Finançament de la formació

Els resultats obtinguts sobre l'ús del crèdit de la formació programada (FUNDAE) mostren que s'utilitza poc més de la meitat en les entitats petites i mitjanes, i gairebé la majoria en les entitats grans.

Ús del crèdit de la formació bonificada



Gràfica 6. Ús del crèdit de la formació bonificada (FUNDAE)

D'altra banda, de les entitats que sí utilitzen el crèdit de la formació programada l'exhaureixen: molt poc les entitats petites, menys de la meitat d'entitats mitjanes i gairebé íntegrament les grans entitats. La gestió del crèdit es considera complexa, i provoca menys ús per les petites i mitjanes entitats.

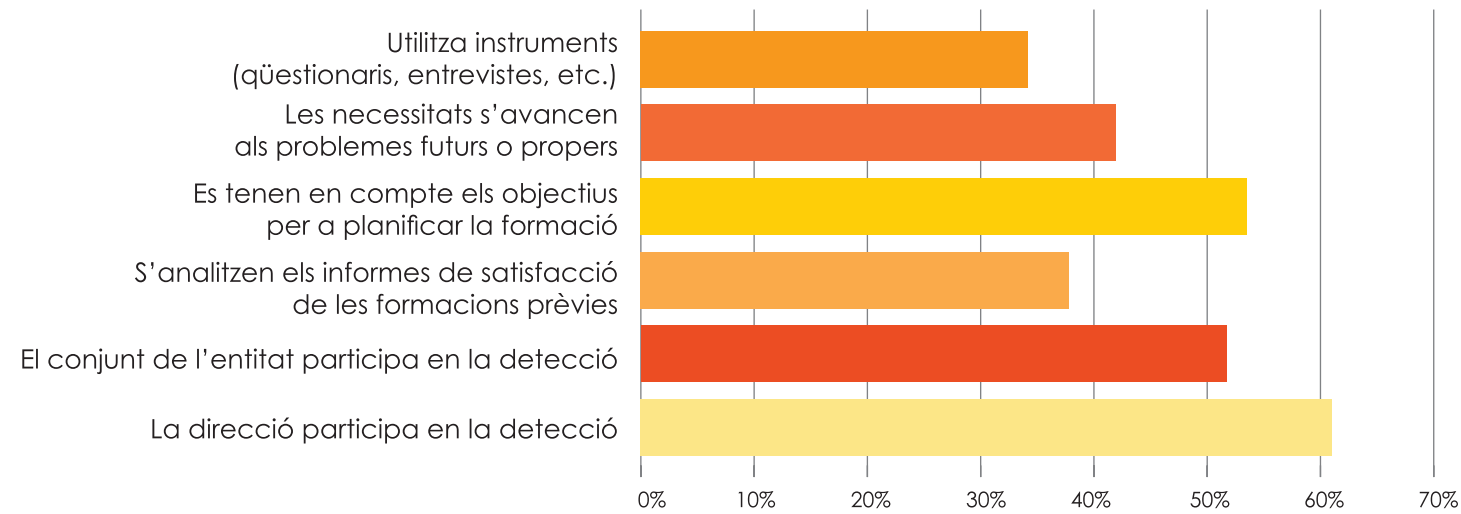
Les propostes proposades a partir dels resultats són:

- Reservar una partida pressupostària anual que garanteixi els recursos suficients.
- Optimitzar les fonts de finançament existents, especialment les públiques, per a professionals remunerats i voluntaris; a més, altres fonts de finançament privat, com les que faciliten les obres socials de caixes d'estalvis i les derivades de la responsabilitat social d'organitzacions privades.
- Realitzar més difusió de l'oferta formativa finançada per les administracions públiques de manera integral per facilitar-hi l'accés. Habilitar aplicacions tecnològiques per a fer-les més accessibles i agilitzar la gestió (aplicacions mòbils, etc.). Ara es consideren molt disperses i cal uns coneixements dels quals no sempre es disposa.
- Destinar parts dels fons públics per engegar processos de qualitat de la formació, tant per al personal remunerat com per al voluntari, per assegurar unes bases.
- Establir indicadors per analitzar l'adequació dels recursos invertits com, per exemple, el percentatge del pressupost de formació segons la massa salarial i el nombre de persones remunerades, així com el percentatge en funció del volum d'ingressos, persones ateses i volum de persones voluntàries, entre d'altres.
- Impulsar la coordinació del sector per optimitzar els recursos econòmics, és a dir, és aconsellable col·laborar en el finançament de la formació mitjançant el disseny i la implementació de formacions compartides entre diferents entitats.
- Per a millorar l'ús del crèdit per a la formació de bonificació: proporcionar una formació continuada sobre la gestió del crèdit i les actualitzacions de la normativa; donar a conèixer l'externalització d'aquest servei a través de la figura del gestor de formació programada; agrupar el crèdit de la formació bonificada per al mateix grup d'entitats i planificar formacions conjuntes entre entitats i compartir les despeses; crear un manual d'ús i les bones pràctiques per al sector; i proporcionar formació durant tot l'any per fer un bon ús del crèdit.

4.6. MODELS DE DETECCIÓ DE NECESSITATS FORMATIVES

Els resultats obtinguts en les necessitats formatives de models de detecció mostren que les entitats consideren que són participatius, és a dir, hi participen tant la direcció com totes les persones de l'entitat, i, a més, es tenen en compte els objectius institucionals per fer el diagnòstic. Aquestes característiques es valoren positivament, però se'n posa en dubte l'eficàcia perquè, d'altra banda, es requereix implementar processos més sistemàtics i rigorosos i implementar instruments específics, diagnòstics de resultats i ser proactius.

Detecció de necessitats formatives



Gràfica 7 Model de detecció de necessitats formatives

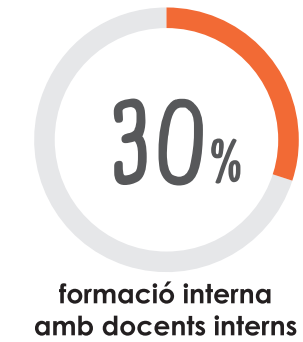
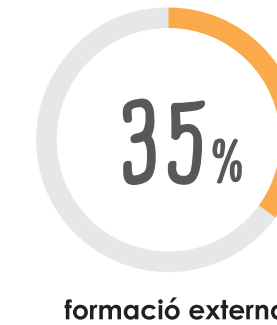
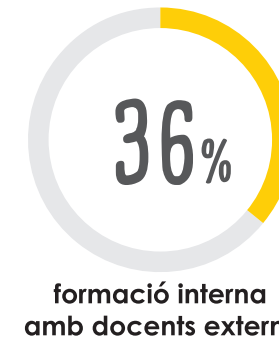
"No confondre els interessos amb les necessitats...". "Respon a les impressions, els impulsos". "Hem de prevenir, avançar-nos a les necessitats..."
(Cites textuais extretes de les sessions grupals dels responsables de formació).

Les propostes per incrementar la qualitat de les necessitats formatives detectades:

- Potenciar l'ús de models mixtos on la direcció i totes les persones que formen l'entitat hi participen i, al mateix temps, es fonamenta en una base instrumentalitzada i tècnica que aporta rigor (Pineda, 2002).
- Dissenyar instruments que permetin oferir més objectivitat en la detecció de necessitats, per exemple, basats en els comportaments observables del desenvolupament de competències.
- Assegurar que el sistema de detecció de necessitats sigui proactiu i reactiu, és a dir, analitzar les necessitats actuals a curt, mitjà i llarg termini (Dalmau, 2018).
- Analitzar els resultats de les avaluacions formatives per millorar la presa de decisions formatives, especialment l'avaluació de la transferència dels aprenentatges adquirits (Escola de l'Administració Pública de Catalunya, 2013).

4.7 LES MODALITATS DE FORMACIÓ

Segons els experts, la modalitat de formació interna és la més efectiva. Només un terç de les entitats del tercer sector social utilitza aquest tipus de formació; un altre terç fa formació gestionada per l'entitat (impartida per professionals) i un altre terç realitza formació externa (gestionada i impartida per professionals de centres externs).

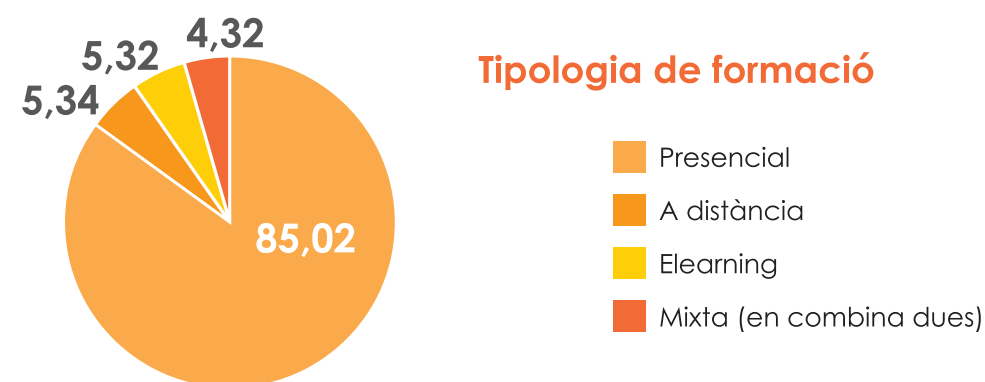


Les propostes que sorgeixen dels resultats són:

- Proporcionar formació interna, gestionada i impartida pels professionals de l'entitat perquè és més eficaç, ja que s'adapta millor a les necessitats de les entitats. A més, permet identificar el talent intern i transferir-lo a tots els professionals remunerats i voluntaris.
- Potenciar la integració entre les polítiques de gestió de persones que optimitzin els processos de detecció de talent, identificant les persones amb habilitats valuoses que serveixin per formar terceres persones, facilitant l'acompanyament pedagògic i metodològic.
- Mantenir la formació externa perquè aporta noves competències i continguts que no es trobaran disponibles a la pròpia entitat, alhora aporta innovació i altres maneres d'aproximació.
- Crea sinergies entre les entitats del sector social i els centres de formació externs per a millorar la detecció de necessitats formatives i el disseny d'una oferta formativa més adaptada i de més qualitat.
- Establir indicadors per identificar els centres de formació externa més rigorosos i innovadors que generen una formació d'impacte superior.
- Crear una base de dades de formacions i professionals disponibles per part de les entitats i centres del sector per compartir coneixement i potenciar el talent intern.

4.8 LES TIPOLOGIES DE FORMACIÓ

La majoria de la formació és presencial, i només una minoria és a distància, elearning o mixta (que integra dues o més modalitats). Els responsables de formació del sector valoren la formació presencial com l'estratègia més útil, ja que proporciona reflexió, debat i supervisió directa. A més, es considera que és més útil per al desenvolupament de les habilitats d'intervenció social, ja que facilita l'aprenentatge emocional. També s'observen prejudicis sobre l'elearning, es considera que no és útil en el desenvolupament d'habilitats socials. Les causes associades a aquest prejudici són la baixa oferta formativa del sector, la falta d'experiència i casos d'èxit, el desconeixement de les seves metodologies i la falta de recursos i cultura de les noves tecnologies.



Gràfica 8. Tipologia de formació

Altres estudis del sector empresarial mostren que la distribució dels participants per tipologies formatives és: el 60% dels participants es formen presencialment, el 14% a través de la formació a distància, el 12% a través de la modalitat mixta i el 13% dels participants a través formació online (FUNDAE, 2015).

Les solucions tecnològiques s'han estès per molts motius: flexibilitat, abast, reutilització de materials, entre d'altres (Cabrera, *et al.*, 2010; Dalmau, 2018; Garín, *et al.* 2012, Martínez, 2016). No obstant això, al tercer sector, la formació d'elearning està poc estesa i influeix en la suficiència i la qualitat de la formació, ja que limita les oportunitats que genera.

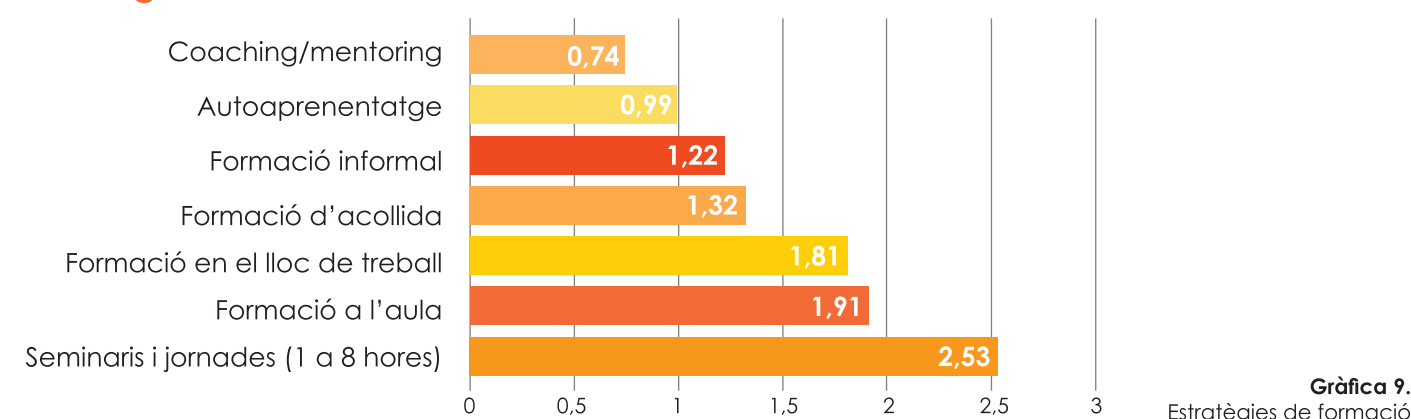
Les propostes de millora són:

- Difondre casos d'èxit de formació elearning aplicada a la formació.
- Potenciar la formació online i mixta com a mesura que facilita la formació arreu dels territoris on l'entitat intervé, alhora permet optimitzar i replicar els recursos i materials, i facilita conciliar la vida professional i personal.
- Trencar amb els prejudicis existents en noves modalitats de formació com a quelcom útil per a la formació en el sector.
- Diversificar les tipologies formatives per afavorir una major adaptació a les necessitats de les persones.
- Acompanyar entitats per crear les seves formacions mitjançant models d'elearning i introduir-hi recursos com vídeos, videoconferències, etc.
- Oferir cursos gratuïts perquè els gestors de formació de les entitats coneguin els seus beneficis i resultats.
- Generar plataformes online pròpies del sector que funcionin com un banc de recursos formatius col·laboratiu en el sector.
- Afavorir la innovació de la formació mitjançant altres modalitats formatives alineades amb les noves maneres d'aprendre en una nova societat digital (communities of practice, aprenentatge social, gestió de coneixement, etc.).

4.9 LES ESTRATÈGIES DE FORMACIÓ

Es destinen poques hores per fer formació, fins i tot les formacions que requereixen més hores s'escurcen i això repercuteix en la suficiència de la formació. Les tècniques formatives més utilitzades, de manera consecutiva, són: seminaris i conferències (d'1 a 8 hores), formació a l'aula i formació en el lloc de treball. Per contra, les estratègies menys utilitzades són el coaching i la tutoria, l'autoaprenentatge, la formació informal i la formació d'acollida. Hi ha una tendència en l'ús principal d'algunes tècniques, mentre que d'altres són gairebé inexistentes, i aquest fet pot tenir un impacte negatiu en la qualitat ja que és aconsellable que hi hagi multivarietat metòdica per adaptar-se als objectius i als grups, i així millorar-ne els resultats.

Estratègies formatives



Gràfica 9. Estratègies de formació

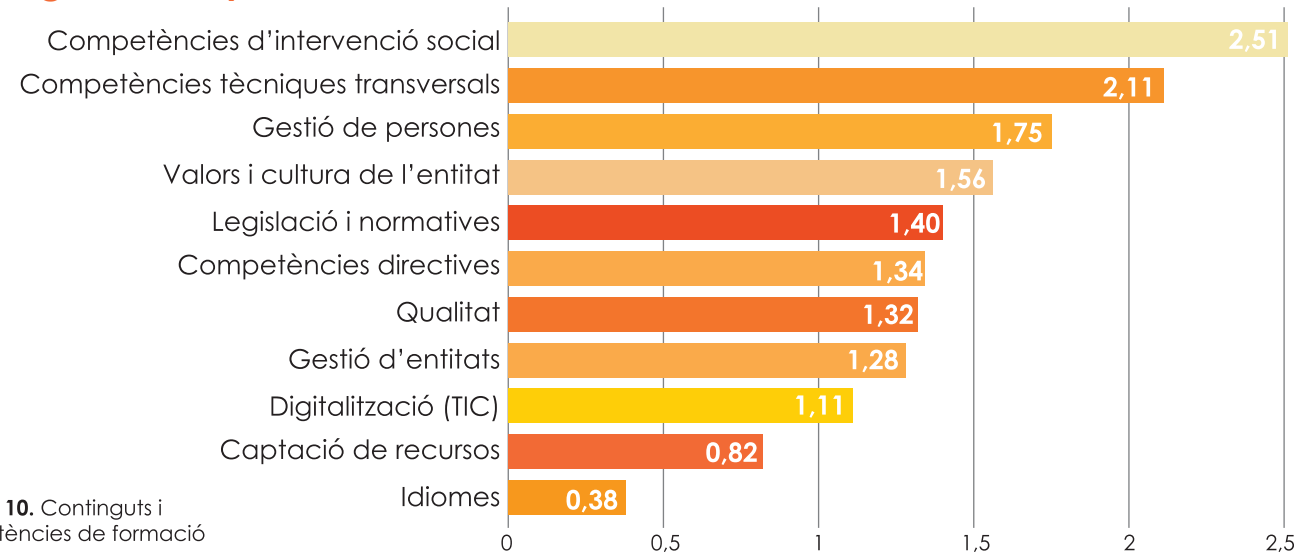
Propostes de millora:

- El pla de formació ha de partir de la diversitat de formes en què els professionals aprenen i posar a la seva disposició accions en diferents modalitats, formats i durades i, sempre que sigui possible, accés obert als recursos de formació en línia i oferint possibilitats d'organitzar i treballar col·laborativament (Escola de l'Administració Pública de Catalunya, 2013).
- Apostar per la formació i apreciar el temps invertit, ampliar la durada de les formacions destinades al desenvolupament de competències.
- Alternar l'aprenentatge a l'aula amb la formació al lloc de treball, com ara l'aprenentatge dual, com un recurs didàctic que permet aprendre fent i permet desenvolupar actituds.
- A més, les noves formes d'aprendre i reconèixer aquests aprenentatges es troben disponibles acreditant l'experiència que li permet certificar l'aprenentatge dins d'una organització, i fer més flexibles els sistemes de formació professional i continuada (OCDE, 2013).
- Oferir formació a través de canals alternatius i informals com ara "comunitats de pràctica", "centres d'avaluació", entre d'altres (ASTD, 2013).
- Complementar les estratègies amb altres tendències que se centren en l'augment de les metodologies basades en l'aprenentatge social i la gestió del coneixement (Gairín, 2012; Martínez, 2016, Tejada i Ferrández, 2012).

4.10 LES COMPETÈNCIES I ELS CONTINGUTS DE FORMACIÓ

Les competències d'intervenció social, seguides de les competències transversals i la gestió de persones són les que més imparteixen les entitats. Mentre que el menys impartit són els idiomes, la captació de recursos, la digitalització i la gestió d'entitats. Les entitats grans formen més en la totalitat de competències, especialment en les de gestió, les directives i les de digitalització.

Continguts i competències



Gràfica 10. Continguts i competències de formació

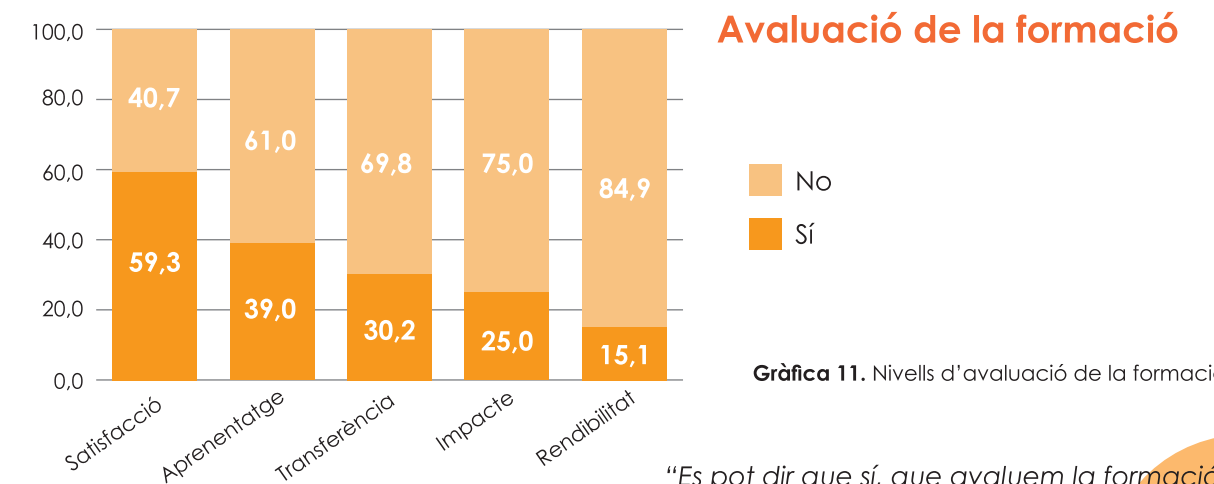
Aquests resultats són crítics per al sector perquè es dona una bretxa entre les grans, les mitjanes i petites entitats, que influeix en el desenvolupament de les persones, els serveis i els projectes. Encara que la prioritat en el sector és formar el personal tècnic d'intervenció social, també es considera necessari formar-lo en altres continguts per oferir una oferta formativa que respongui als reptes del sector. Per altra banda, altres sectors ofereixen una major especialització, especialment en continguts relacionats amb la tecnologia, la formació en habilitats directives, legislació i qualitat, i posen en relleu la prevalença de les competències transversals.

Algunes propostes:

- Es planteja fer diagnòstics de les necessitats formatives més rigoroses, per tal de garantir que la formació que es duu a terme sigui la més adequada per satisfer les necessitats estratègiques, institucionals, d'equips i individuals.
- Revisar l'oferta formativa del sector per oferir una oferta completa de desenvolupament de competències transversals i especialitzades. Especialment seguint les recomanacions dels ODS: pensament sistèmic, anticipació, normativa, estratègica, col·laboració, pensament crític, autoconsciència i resolució de problemes.
- Motivar les persones a formar-se mitjançant un sistema flexible que reconegui els aprenentatges informals i la formació continuada.
- Realitzar un estudi específic sobre la formació contínua per part dels perfils tècnics d'intervenció social, per mesurar el grau d'implicació vers la formació, com a resposta d'actualització cap a una intervenció basada en l'èxit professional.

4.11 L'AVALUACIÓ

Cal millorar els processos d'avaluació de la formació del tercer sector social amb l'objectiu de donar més qualitat i eficàcia a la formació. Els resultats mostren una evolució positiva però insuficient, perquè està poc instaurada. En particular, es pot afirmar que algunes entitats avaluen la satisfacció de la formació, seguida de l'avaluació de l'aprenentatge, mentre que l'avaluació de la transferència, l'impacte i la rendibilitat de la formació és pràcticament inexistent. Només les entitats més grans amb professionals de la formació compten amb una major capacitat tècnica duta a terme per una avaluació rigorosa.



Avaluació de la formació

No
Sí

Gràfica 11. Nivells d'avaluació de la formació

"Es pot dir que sí, que avaluem la formació, però com la fem, amb quins instruments?".
"Realment no avaluem".
"Hi ha poca coneixement sobre com fer l'avaluació".
 (Cites textuales de les sessions grupals dels responsables de formació).

Algunes de les causes de la baixa avaluació de la formació són una escassa cultura de l'avaluació organitzacional, la manca de coneixements tècnics per dur-la a terme i de persones especialitzades i estables que puguin portar a terme tot el procés, i baixes expectatives sobre la formació.

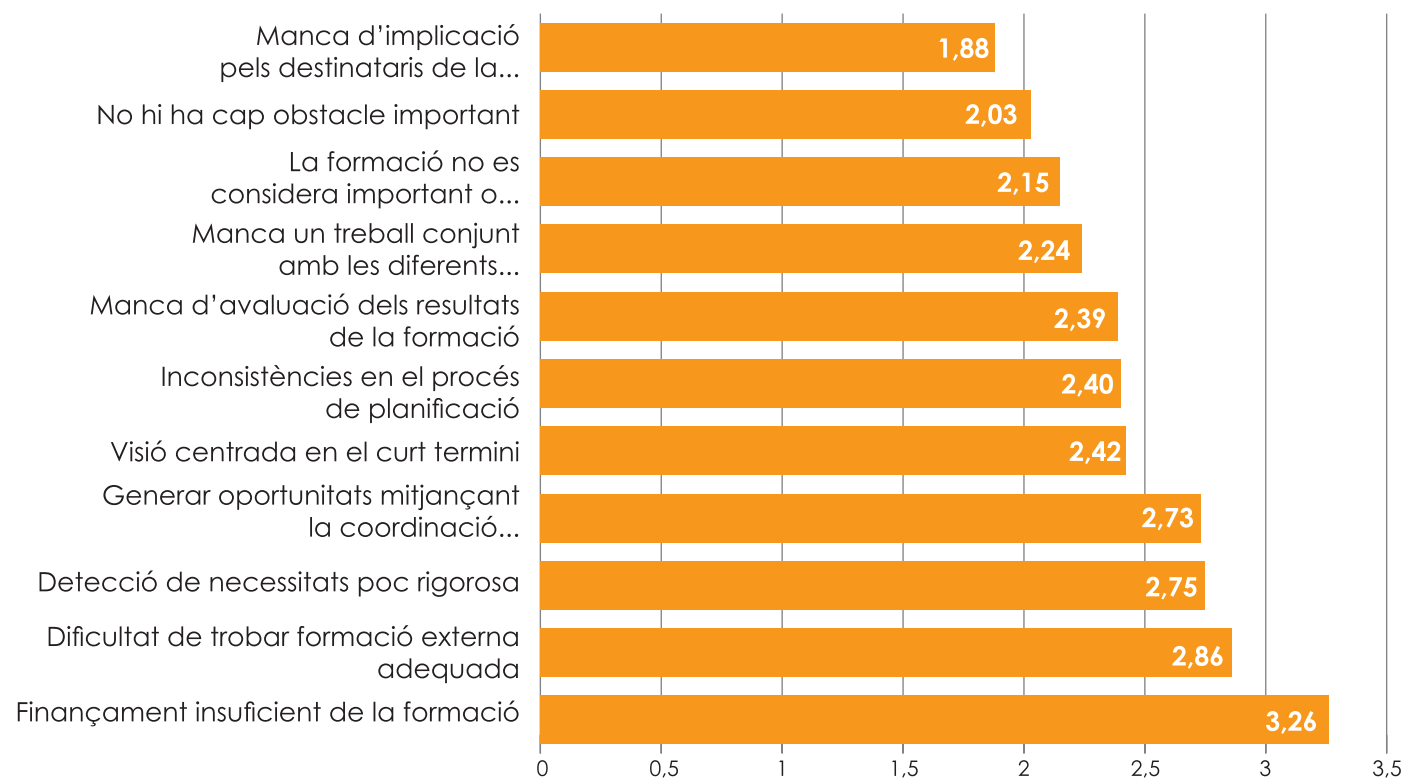
Es recomanen les propostes de millora següents:

- Utilitzar mecanismes que permetin aportar dades més objectives sobre l'efectivitat i l'impacte, ja que si no es pot tendir a una avaluació basada en percepcions i no en els resultats generats per la formació.
- Capacitar els tècnics que gestionen la formació.
- Valorar la transferència per demostrar els resultats de la inversió en formació.
- Realitzar avaluacions d'impacte i rendibilitat de les formacions més estratègiques.
- Compartir les millors pràctiques existents en l'avaluació.
- Difondre els resultats obtinguts de la formació en una memòria anual que permeti visualitzar els avenços.

4.12 ELS REPTES I LES TENDÈNCIES DE FORMACIÓ

Els reptes i tendències de formació s'agrupen en tres grans àrees. En primer lloc, els que tenen a veure amb la insuficiència del finançament de la formació. En segon lloc, els reptes de la coordinació entre el mateix sector; especialment, enfortir el lideratge de les entitats de segon i tercer nivell per reforçar una visió estratègica de la formació del sector, dels centres externs de formació en oferta formativa (preus, adequació a necessitats, horaris, implicació, professorat especialitzat, etc.), a més d'altres agents clau públics i privats. I, en tercer lloc, els reptes enfocats a millorar la planificació i el desenvolupament d'una formació de més qualitat que permeti incorporar la visió proactiva, que ofereix respostes a problemes a mitjà i a llarg termini; així mateix, sistematitzar la detecció de les necessitats, explorar noves estratègies formatives i millorar l'avaluació dels resultats.

Reptes i obstacles de la formació



Gràfica 12. Reptes i obstacles de la formació




5. CONCLUSIONS

Finalment, es presenten les principals conclusions i propostes de millora a partir de les tres principals àrees:

- Millora de la qualitat de la formació (política de formació professional, la planificació, l'estratègia, eines i metodologies, avaluació).
- Insuficiència de formació: finançament, recursos humans, temps assignats i categories professionals.
- La coordinació amb el propi sector i altres actors clau: la visió estratègica del sector, la millora de l'oferta formativa de centres externs i la pròpia administració.

1. Reforçar la formació continuada a les organitzacions de manera integral des de la formació professional, que permeti flexibilitzar els diferents subsistemes (formació ocupacional, formació formal, formació continuada d'oferta, etc.) per a facilitar i motivar l'aprenentatge continuat. Alhora aquest sistema ha de permetre aprofitar les sinergies creades en el sector entre el desenvolupament professional remunerat i el voluntariat. Cal crear aliances orientades a trobar la formació més adient. Alhora cal oferir una orientació professional al llarg de la vida.
2. Menys d'un terç de les petites i mitjanes entitats tenen un pla de formació. És un repte dissenyar sistemes de qualitat que generin impacte. Implantar plans anuals o bianuals, difondre el valor de la formació, sensibilitzar sobre una gestió rigorosa, vincular el pla amb la política i l'estratègia organitzacional, complir un calendari i acompanyar les entitats.
3. Augmentar la vinculació de la formació als departaments de gestió de persones d'una manera integral: des de la definició de llocs de treball, diccionaris de competències, avaluació de les competències, establir plans de formació individualitzats i grupals, polítiques de promoció i conciliació. Especialment des de la responsabilitat social de les entitats del tercer sector vers al seu personal.
4. Potenciar els objectius de la formació amb l'estratègia de les entitats i el sector, rol reactiu i proactiu, la cultura i els valors i la gestió del canvi. Objectius que generin impacte en els resultats de l'organització, els projectes, les persones ateses i, en definitiva, la societat a la qual donem resposta.
5. Incrementar la formació de personal contractat i, especialment, del voluntari, en totes les categories, especialment de directius, gestors i auxiliars. Difereix en altres sectors i pot restar competitivitat (entesa com a competents) i ocupabilitat.
6. Augmentar la inversió econòmica i optimitzar els recursos existents. Reservar una partida pressupostària anual a les entitats per al finançament de la formació. Facilitar la gestió dels recursos públics per part de les administracions. Incrementar l'ús del crèdit de formació programada (FUNDIAE). Establir indicadors de mesura de la inversió en formació i el seu retorn, com a mesura de responsabilitat social

"No es comparteix el coneixement amb la competència per por...".
"Incorporar la formació com a procés continuat durant tot l'any, reservar un pressupost, vincular la formació amb les polítiques de desenvolupament de persones...".
(Cites textuais de les sessions grupals dels responsables de formació)



corporativa. Incrementar la coordinació amb el sector i altres agents de l'administració per rendibilitzar els recursos i exhaurir els existents.

7. Les necessitats de detecció requereixen incorporar models més rigorosos (qüestionaris, entrevistes, informes d'avaluació) i eines proactives. Basat en models mixtos, partint de l'avaluació de les competències de professionals i voluntaris i amb la visió sectorial/subsector.
8. Promoure la formació interna amb professionals propis. Crear sinergies amb els proveïdors de formació per millorar l'adequació de la formació. Establir indicadors de valoració de la qualitat dels centres de formació amb més impacte.
9. La major part de la formació és presencial enfront de l'elearning, la qual s'ha d'impulsar com un model que presenta beneficis també per al sector. Cal generar confiança, basada en les bones pràctiques. Crear plataformes online que et permetin compartir els aprenentatges com a sector.
10. Baix índex d'estratègies de desenvolupament de competències. Augmentar les hores de formació. Diversificar i incorporar estratègies amb més eficiència en l'aprenentatge i noves tendències (recursos en línia, gestió del coneixement, autoaprenentatge, aprenentatge dual, aprenentatge social, formació informal, etc.).
11. Potenciar la formació basada en les competències transversals per assegurar l'ocupabilitat (aprendre a aprendre, ser crítics, visió sistèmica, etc.). Oferir formació en competències específiques d'intervenció social adequada a les expectatives. Augmentar la formació en gestió i digitalització per promoure la competitivitat de les entitats en un entorn altament complex.
12. Superar l'avaluació centrada bàsicament en la satisfacció de la formació, cal incrementar la valoració de la transferència per millorar l'eficàcia i el retorn de la inversió de la formació. Capacitar als responsables de formació, identificar i difondre eines d'avaluació, prioritzar l'avaluació de la formació més estratègica, i demanar que els centres de formació externs puguin incorporar els diferents nivells d'avaluació.
13. Exigir la coordinació entre els diferents agents de la formació: entre les entitats per compartir més i enfortir el rol de les de segon i tercer nivell; aprofitar més i millor els recursos disponibles de les administracions públiques, i que aquestes integrin les necessitats del sector amb les seves peculiaritats; potenciar una oferta formativa dels proveïdors de la formació i treballar plegats per definir-la.



**LA FORMACIÓ ÉS UNA DE LES PRINCIPALS
POLÍTIQUES SOCIALS PER A PROMOURE
L'EQUITAT I LA COHESIÓ SOCIAL.**



ANNEX 1. VARIABLES D'ESTUDI

OBJECTIU GENERAL:

Identificar, analitzar i dur a terme propostes de millora de la formació en organitzacions del tercer sector social català

OBJECTIUS ESPECÍFICS:

- Analitzar la formació de les organitzacions del tercer sector català.
- Analitzar l'adequació de la formació a les organitzacions del tercer sector català.
- Analitzar la tipologia de les entitats del tercer sector en funció de la seva grandària.
- Proposar estratègies de millora que puguin promoure les organitzacions del tercer sector en la formació per promoure la qualitat i la suficiència

BLOC TEMÀTIC	VARIABLES	ELEMENTS
Característiques de l'organització	1. Nom	1, 1
	2. Any de creació	1, 2
	3. Forma jurídica	1, 3
	4. Nivell de l'organització	1, 4
	5. Àmbit d'actuació	
	6. Usuaris col·lectius	
	7. Nombre d'usuaris directes	
	8. Pressupost	
2. Personal de l'organització	2.1. Nombre de persones remunerades	2, 1
	2.2. Nombre de voluntaris	2, 2
	2.3. Edat del personal (remunerat/voluntari)	2, 3
	2.4. Nivell d'estudis (remunerat/voluntari)	2, 4
	2.5. Categories professionals	2, 5
	2.6. Jornada laboral	2, 6
3. Organització de la formació	3.1. Pla de formació	3, 1
	3.2. Els objectius formatius	3, 2
	3.3. Recursos invertits en formació (persones)	3, 3
	3.4. Recursos invertits en formació (econòmics)	3, 4
	3.5. Professionals formats i de categoria/voluntaris	3, 5, 3.8, 3.10
	3.6. Modalitats de formació	3, 6
	3.7. Detecció de necessitats	3, 7
	3.8. Tipologia, metodologia i tècniques de formació	3, 9
	3.9. Competències i contingut formatiu	3, 10, 3, 11
	3.10. Avaluació de la formació	3, 12
	3.11. Satisfacció de la formació	3.13, 3.14, 3, 15
	3.12. Qualitat de la formació	3, 16, 3, 17
	3.13. Reptes i tendències de formació	

