



Estudi sobre les necessitats formatives del Tercer Sector Social

Per encàrrec de:



Promou



Generalitat de Catalunya
**Departament de Treball,
Afers Socials i Famílies**

Amb el finançament de:



Coordinació:

Laia Grabulosa
Gemma Huerta
Projectes la Confederació

Consultoria Tècnica



Direcció

Rosalina Alcalde Campos
Cap de metodologia i estudis en Acció Social. Consultoria i Estudis. Fundació Pere Tarrés
ralcalde@peretarres.org

Equip

Max Cahner Picallo
Coordinació de projectes. Consultoria i Estudis. Fundació Pere Tarrés
mcahner@peretarres.org

David Lozano Arjona
Tècnic de recerca. Consultoria i Estudis. Fundació Pere Tarrés
dlozano@peretarres.org

Ruth Agudo Sánchez
Tècnica de recerca. Consultoria i Estudis. Fundació Pere Tarrés
ragudo@peretarres.org

Marta Fullola Isern
Tècnica de recerca. Consultoria i Estudis. Fundació Pere Tarrés
mfullola@peretarres.org

© La Confederació

Desembre 2019

Edició i coordinació: La Confederació

Índex

1. Presentació.....	9
2. Objectius.....	11
3. Justificació.....	12
4. Metodologia.....	16
4.1. Fase 1. Anàlisi de fonts secundàries.....	16
4.2. Fase 2. Entrevistes a actors clau.....	18
4.3. Fase 3. Jornada de validació.....	19
5. Marc de referència.....	21
5.1. Què entenem per formació i competència per a la feina?.....	21
5.2. Què entenem per necessitats formatives?.....	22
5.3. Què entenem per avaluació de necessitats formatives?.....	25
6. Característiques del Tercer Sector Social a Catalunya.....	27
6.1. Contractació.....	27
6.2. Jornada laboral i categoria laboral.....	31
6.3. Característiques formatives.....	33
6.4. Oportunitats i dificultats per la identificació de les necessitats de formació contínua.....	34
7. Anàlisi dels resultats.....	35
7.1. Les necessitats formatives expressades. Resultats de l'anàlisi documental dels PF 35	
7.1.1. La mostra documental.....	36
7.1.2. Les necessitats formatives programades per tipus de competències i grandària de l'entitat.....	39
7.1.3. Les necessitats formatives expressades als PF per competències.....	44
7.1.4. Síntesi dels principals resultats de l'anàlisi documental dels PF.....	58
7.2. Les necessitats formatives normatives. Anàlisi qualitatiu de les entrevistes a persones expertes.....	60
7.2.1. Percepcions sobre les competències professionals.....	60
7.2.2. Principals canvis que afecten a les necessitats formatives normatives..	66

7.2.3.	Síntesi de les necessitats formatives normatives.....	68
7.3.	Processos de detecció de necessitats formatives.....	70
7.3.1.	Diferències en els processos d'identificació de formació per grandària de l'entitat	70
7.3.2.	Debilitats i amenaces per la detecció de les necessitats formatives.	73
7.3.3.	Les estratègies prospectives i les estratègies reactives en la detecció de necessitats formatives	75
7.3.4.	Síntesi dels processos de detecció de necessitats formatives	78
7.4.	Les necessitats potencials i sentides.	80
7.4.1.	Resultats de la jornada participativa amb representants d'entitats del TSS.	80
7.4.2.	Anàlisi de les entrevistes a persones expertes	90
7.4.3.	Síntesi de les necessitats potencials i sentides.....	94
8.	Síntesi general de l'estudi.....	96
8.1.	Avantatges i dificultats per la formació contínua en relació a les característiques laborals del TSS.....	96
8.2.	Necessitats formatives del TSS a Catalunya	96
8.2.1.	Necessitats formatives expressades.....	96
8.2.2.	Necessitats formatives normatives	100
8.2.3.	Necessitats formatives potencials o sentides.....	102
9.	Guia d'orientació per a la detecció de necessitats formatives per entitats del TSS.	104
9.1.	Proposta metodològica per la detecció de necessitats formatives potencials	104
9.1.1.	Proposta d'exercicis.....	105
9.2.	Proposta tècnica per recollir i verificar la informació	107
9.2.1.	Model de dalt a baix o Model en cascada. Recomanat per entitats grans i mitjanes	107
9.2.2.	El model horitzontal. Per entitats petites.....	107
9.3.	Elaboració del pla de formació.....	108
9.3.1.	Com prioritzem?	108

9.3.2. Com ens organitzem?.....	109
9.4. Avaluació.....	109
10. Bibliografia.....	111
11. Annexes	113

Índex de gràfics

Gràfic 1. Percentatge de contractes indefinits per sector.	28
Gràfic 2. Volum d'oferta formativa als Plans de Formació	29
Gràfic 3. Volum d'oferta formativa als Plans de Formació a les entitats grans	29
Gràfic 4. Formació oferta per mida de l'entitat i sector d'activitat	30
Gràfic 5. Percentatge de personal remunerat formades per grandària de l'entitat. Catalunya, 2019.....	32
Gràfic 6. Percentatge de persones remunerades que reben formació per categoria. Catalunya, 2019.....	33
Gràfic 7. Àrees d'acció de les entitats participants.	36
Gràfic 8. Grandària de les entitats participants.....	37
Gràfic 9. Forma jurídica de les entitats participants.....	37
Gràfic 10. Antiguitat de les entitats participants.....	38
Gràfic 11. Nivell de les entitats participants.....	38
Gràfic 12. Localització geogràfica de les entitats participants	39
Gràfic 13. Nombre de formacions recollides per grandària de l'entitat i sector d'activitat	40
Gràfic 14. Necessitats formatives detectades per les entitats del TSS.....	40
Gràfic 15. Oferta de formació per tipus de competències i grandària de l'entitat.....	41
Gràfic 16. Proporció de formacions per competència segons grandària de l'entitat. ...	42
Gràfic 17. Tipus de competències tècniques.....	46
Gràfic 18. Programació de la formació segons tipus competències transversals	51
Gràfic 19. Formacions obligatòries i reglamentàries.....	54
Gràfic 20. Principals canvis que afectaran a la meva entitat els propers 5 anys.....	81
Gràfic 21 Principals canvis que afectaran a al meva entitat els propers 10 anys.....	81
Gràfic 22. Efectes dels canvis tecnològics.	82
Gràfic 23. Efectes dels canvis al mercat laboral en la meva entitat.	83
Gràfic 24. Efectes dels canvis polítics a les entitats.	83

Índex de taules

Taula 1. Característiques de les entitats amb plans de formació participants a l'estudi.	17
Taula 2. Descripció de la mostra d'entrevistes i característiques de l'entitat a la que representa.	19
Taula 3. Resum de tipus de necessitats formatives	23
Taula 4. Enfocament del concepte de necessitat.	24
Taula 5. Hores de formació a que tenen dret els treballadors i treballadores donant per suposat que tenen contracte laboral de tot l'any	31
Taula 6. Formacions tècniques per contingut i personal d'estructura al que es dirigeix la formació. Entitats grans.	42
Taula 7 Formacions tècniques per contingut i personal d'estructura al que es dirigeix la formació. Entitats Mitjanes.	43
Taula 8 Formacions tècniques per contingut i personal d'estructura al que es dirigeix la formació. Entitats Petites.	43
Taula 9 Principals ofertes formatives en competències tècniques segons grandària de les entitats.	44
Taula 10 NFCT. Ofimàtica (exemples de formacions).....	46
Taula 11. NFCT. Gestió i resolució de conflictes (exemples de formacions)	47
Taula 12. NFCT. Formacions sobre disseny i gestió de projectes (exemples)	47
Taula 13 NFCT. Comunicació oral (exemples de formacions)	48
Taula 14 NFCT Habilitats en treball en equip (exemples de formacions)	48
Taula 15. NFCT. Comunicació oral i escrita en una segona llengua (exemples de formacions).....	48
Taula 16. NFCT. Tècniques de negoci i comercials (exemples de formacions).....	49
Taula 17 NFCT. Presentacions.....	49
Taula 18 NFCT. Recerca d'informació (exemples de formacions).....	49
Taula 19 NFCT. Formacions sobre gestió el temps (exemples de formacions).....	50
Taula 20. NFCTTRANS. Formació orientada al client/usuari. (exemples de formacions)	51
Taula 21. NFCTTRANS. Lideratge (exemples de formacions)	52
Taula 22. NFCTTRANS. Treball en equip (exemples de formacions).....	52
Taula 23. NFCTTRANS. Compromís amb l'organització (exemples de formacions)	52
Taula 24. NFCTTRANS. Iniciativa i planificació. (exemples de formacions)	53
Taula 25. NFCTTRANS. Resistència a la pressió (exemples de formacions).....	53
Taula 26. NFCTTRANS. Innovació i creativitat (exemples de formacions)	53

Taula 27. NFCTTRANS. Capacitat d'adaptació i flexibilitat (exemples de formacions)..	54
Taula 28. Formació en LOPD (exemples de formacions).....	54
Taula 29. Formació en prevenció de riscos laborals (exemples de formacions).....	55
Taula 30. Formació en manipulació d'aliments i al·lèrgens. (exemples de formacions)	55
Taula 31. Formacions tècniques específiques per sector d'activitat. (exemples de formacions).....	56
Taula 32. Competències professionals requerides per categoria professional.	65
Taula 33. Taula resum de Debilitats i Amenaces per la detecció de necessitats formatives.	75
Taula 34. Resultats del exercici de prioritització de problemàtiques i efectes a l'entitat. Entitats Petites.....	87
Taula 35. Resultats del exercici de prioritització de problemàtiques i efectes a l'entitat. Entitats Grans.....	89
Taula 36. Funcions del pla de formació de les entitats.....	93
Taula 37. Principals necessitats formatives tècniques	97
Taula 38. Principals necessitats formatives transversals	100
Taula 39. Resum de les principals necessitats formatives identificades a través de les diferents tècniques de recollida de dades.	113
Taula 40. Resum dels factors que fomenten i dificulten la formació a les entitats	114
Taula 41. Resum de les oportunitats i dificultats per la formació per tipus de personal contractat.....	115
Taula 42. Resum de competències tècniques demandades i necessitats formatives per tipus de personal	116
Taula 43. Competències demandades per les entitats de segon i primer nivell.....	118
Taula 44. Formació i competències requerides segons vinculació contractual a l'entitat i lloc de treball.	120
Taula 45. Principals necessitats formatives i exemples de les seves formacions.....	122
Taula 46. Competències professionals requerides segons vinculació contractual a l'entitat i lloc de treball.....	123
Taula 47. Formació i competències requerides segons vinculació contractual a l'entitat i lloc de treball.	124
Taula 48. Formació orientada a tot el personal	125

1. Presentació

Als propers anys, el Tercer Sector Social s'enfronta a una sèrie de canvis i reptes de diversa naturalesa que fan més necessària que mai, l'adquisició de competències professionals de forma continuada. Amb la intenció de contribuir en intensa tasca que porta a terme La Confederació pel que fa a la detecció de necessitats formatives del Tercer Sector Social (TSS) a Catalunya, hem elaborat un estudi que analitza tant les necessitats formatives del sector com els processos de detecció de necessitats de formació.

Per tal d'assolir els objectius de l'estudi s'ha utilitzat una metodologia qualitativa basada en l'anàlisi documental de 30 Plans de Formació de diverses entitats del TSS a Catalunya, 572 formacions ofertes per les entitats i tretze entrevistes a persones expertes en formació al TSS (**Apartat 4. Metodologia**).

Els resultats diagnòstics de la fase qualitativa s'han validat amb una metodologia participativa Metaplan. Gràcies a aquest mètode, persones representants de diverses entitats del TSS a Catalunya han contribuït a identificar més precisament la formació requerida en el sector, a validar una metodologia de detecció de necessitats formatives i a ajudar al disseny d'una guia per tal de difondre el mètode. Aquest document compta amb un informe metodològic específic on s'explicita amb detall tot el procés de recollida i explotació de les dades.

Per tal de contextualitzar l'estudi, s'ha dedicat l'apartat **5. Marc de referència** a detallar la perspectiva teòrica-analítica de la formació continua des de l'àmbit de les competències per a la feina (**Apartat 5.1.**). En aquest apartat es defineix el concepte de competència per a la feina i s'exposen les diferents categories competencials descrites per la bibliografia especialitzada. A continuació, en el punt **5.2. Les necessitats formatives**, s'aclareix el concepte de necessitat formativa, tot identificant diverses tipologies i les seves implicacions per als processos d'identificació de necessitats en la formació de les persones treballadores en les entitats del TSS. Finalment, en l'apartat **5.3. Què entenem per avaluació de necessitat formatives?**, es posa èmfasi en l'exigència de fer avaluació en els processos de detecció de necessitat formatives.

L'apartat **6. Característiques del TSS a Catalunya** es dedica a contextualitzar les característiques ocupacionals del Tercer Sector. A partir de l'informe sobre la situació ocupacional del TSS a Catalunya realitzat per La Confederació (2018), s'identifiquen les característiques laborals que incideixen en les necessitats formatives: **6.1. Contractació**;

6.2. Jornada laboral i categoria laboral; 6.3. Característiques formatives; 6.4. Oportunitats i obstacles per la identificació de les necessitats de formació contínua.

L'apartat **7. Anàlisi dels resultats** presenta l'anàlisi de les dades recollides als plans de formació, a les entrevistes a persones expertes i al grup de treball; tot identificant les necessitats expressades en els Plans de Formació (Apartat 7.1.), les necessitats formatives normatives (entrevistes a experts) (Apartat 7.2.) i les necessitat potencials o sentides (Grup de Treball) (Apartat 7.4.). A l'apartat 7.3. **Processos de detecció de necessitats formatives** es descriuen les debilitats i les estratègies en la detecció d'aquestes necessitats.

El següent apartat, el **8. Síntesi general de l'estudi**, està dedicat a fer un resum dels punts més importants desenvolupats a l'apartat de resultats.

Finalment, a l'**apartat 9**, s'inclou una guia de recomanacions per a les entitats del TSS a l'hora d'afrontar un procés de detecció de necessitats formatives.

2. Objectius

L'objectiu general que ha guiat aquesta recerca ha sigut:

- ✓ **O.G.1.** Conèixer les necessitats formatives de les entitats del Tercer Sector Social a Catalunya.

Del qual se'n deriven els següents objectius específics:

- ✓ **O.E.1-1** Descriure les necessitats formatives de les entitats del TSS a Catalunya.
- ✓ **O.G.1-2** Conèixer els processos de detecció de necessitats formatives de les entitats del TSS.
- ✓ **O.G.1-3** Identificar una proposta de millora dels processos de detecció de necessitats formatives a les entitats del TSS.

L'aproximació a l'objecte d'estudi (les necessitats formatives del TSS) s'ha realitzat a través de la anàlisi documental dels Plans de Formació de les entitats.

Aquests objectius s'alineen amb les finalitats que promou La Confederació, que en termes generals són:

- ✓ Contribuir a l'orientació de les polítiques formatives en el Tercer Sector Social.
- ✓ Enfortir el Tercer Sector Social català en la prestació de serveis d'atenció a les persones a Catalunya. Dins d'aquestes metes hi trobem les següents fites:
 - Contribuir a la generació de coneixement i desenvolupament de competències amb perspectiva de gènere.
 - Identificació de tendències i definició d'estratègies futures en l'àmbit de les necessitats formatives.
 - Cercar la complementarietat i coordinació amb tots els agents implicats.
 - Enfocar-se a la generació de productes finals que facilitin la difusió del procés.

3. Justificació

Els reptes que han d'abordar les entitats no lucratives estan relacionats amb els canvis que es produeixen en el seu entorn, així com també en els aspectes de la seva gestió interna (Ruiz de Gauna et. al., 2007). Per tant, la formació esdevé un element estratègic clau per al desenvolupament dels equips professionals del tercer sector de cara a respondre adequadament als reptes actuals. Si fem una mirada retrospectiva, observem que molts dels reptes detectats l'any 2003 (Castiñeira & Vidal, 2003), en el primer gran estudi que es va fer sobre el Tercer Sector Social (TSS) a Espanya, encara estan presents avui en dia. Per exemple, la demanda de recursos econòmics, la millora dels equips humans, el treball en xarxa i les aliances i la millora de la gestió, són reptes que encara es segueixen detectant. A més, en el context actual s'afegeixen d'altres com ara la incorporació d'empreses lucratives com a proveïdores de serveis socials, una el constant qüestionant del model d'estar de benestar que limita considerablement els recursos disponibles o la dissolució de les fronteres entre allò públic i allò privat. També, cal esmentar els nous reptes socials i demogràfics com ara l'envelliment de la població i el creixement de la pobresa, els canvis en el sistema de producció i en el mercat laboral, entre d'altres. Per això, tan a nivell de gestió com a nivell d'intervenció, la complexitat de les organitzacions i de les demandes socials fan indispensable que les entitats puguin tenir eines eficients i fiables per tal d'identificar les necessitats formatives dels seus i de les seves professionals.

Per altra banda, el TSS ha viscut durant els últims anys un creixement econòmic i un augment de la professionalització molt significatius. El nombre d'entitats que el componen s'ha vist incrementat i la diversitat dels col·lectius als que atén, també. Malgrat tot, aquest "període d'expansió" en termes quantitius no ha anat acompanyat en la mateixa mesura, d'una millora qualitativa del sector.

L'any 2011, en el marc del III Congrés del Tercer Sector Social a Catalunya, la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, juntament amb la Fundació Pere Tarrés, ECAS, Suport Associatiu i Espiral Entitat de Serveis, van impulsar el projecte 3creix.cat¹ amb l'objectiu de millorar la competitivitat del sector i el valor afegit de cohesió social que el caracteritza. Una de les principals qüestions que es destacà, va ser la necessitat d'una millora de la gestió del capital humà com a eina clau de millora de la productivitat, sobretot tenint en compte que la principal despesa del sector són les

¹ Aquest projecte va ser subvencionat pel SOC i el Fons Social Europeu, d'acord amb el Programa d'ajuts a Projectes Innovadors, regulat per l'Ordre TRE/293/2010. Més informació a www.3creix.cat

persones que hi treballen. En referència a les necessitats formatives en la gestió, la Fundació Pere Tarrés va dur a terme l'any 2011 un estudi que va identificar com, des de la crisi econòmica del 2009, la figura del o la gerent del tercer sector social ha canviat considerablement. S'ha passat d'un model de gerència que gestionava recursos monetaris i humans a un model de lideratge i de gestió d'equips i processos que procura ser sostenible econòmicament. Algunes competències sobre captació de fons, gestió d'equips, habilitats comunicatives, etc. són de les més sol·licitades en els instituts de formació (Fajardo, Sesé, & Ferrer, 2011). Precisament, ja es va assenyalar a l'estudi la necessitat de buscar un nou marc de competències per tal d'ajudar a definir un nou paradigma sobre les necessitats formatives del tercer sector.

En aquest sentit, acadèmics de referència com Barrigüete defensen que el Tercer Sector Social ha de passar de l'educació per al treball a la formació per la feina (Barrigüete, 2003). Si el capital humà esdevé la principal *matèria prima* amb la qual treballa el TSS, la seva principal riquesa, la formació, passa a ser una eina fonamental de millora i transformació per al sector. D'aquesta manera sembla ser que ho han entès una bona part de les entitats del TSS a Catalunya. Ja que s'estima que un 50% de les entitats del TSS compten amb un Pla de Formació pels seus treballadors i treballadores (La Confederació, 2017).

L'any 2017, en el marc del projecte europeu "*Intellectual Output 3 of the EU3Leader project*" (Simsa, Hoff, Rameder, & Moder, 2017) es detectà la necessitat de reafirmar la visió i la missió de les organitzacions del TSS mitjançant el desenvolupament de les capacitats de les persones gestores a tots els nivells. Aquestes, s'havien de convertir en figures de lideratge, capaces d'identificar, abordar i aprofitar les noves oportunitats i de fer front adequadament als reptes existents. Un dels objectius més destacats del projecte és la necessitat d'identificar els desafiaments per a la millora de les habilitats, coneixements i competències dels professionals del TSS en matèria de gestió i lideratge (Bacigalupo, Kampylis, Punie, & Van den Brande, 2016)². Conseqüentment, els experts i les expertes indiquen que actualment ens trobem en un moment en que cal fer un salt qualitatiu important cap a les metodologies formatives. Això implica centrar-se ara en l'avaluació de la formació.

La qüestió de l'avaluació, o millor dit la falta d'ella, va ser precisament una de les principals preocupacions expressades per les persones expertes i assistents a les

² Tots els documents relacionats amb el projecte poden trobar-se al web del servei de ciència i coneixement de la Comissió Europea: <https://ec.europa.eu/jrc/en/entrecomp>

Jornades sobre necessitats formatives del Tercer Sector Social a Catalunya organitzades per La Confederació l'any 2017 (La Confederació, 2017). Expertes com la Dra. en pedagogia Pilar Pineda va centrar la seva ponència en la carència d'avaluacions metodològicament fiables sobre l'impacte de la formació i de la transferència. En aquest sentit, una gran part de la crítica metodològica que realitzen alguns estudis està vinculada al disseny metodològic quantitatiu basat en tècniques de recollida de dades com ara les enquestes. Els experts i les expertes insisteixen en l'elaboració d'estudis qualitius, que puguin avaluar els tres elements bàsics de la formació contínua al TSS:

- Avaluació dels processos d'identificació de les necessitats formatives de les persones treballadores a les entitats.
- Avaluació de l'impacte de la formació.
- Avaluació de la transferència de la formació.

De fet, a Espanya i Catalunya son escasses les recerques sobre formació y Tercer Sector Socials. I les que trobem són massa globals i acostumen a utilitzar tècniques quantitatives com ara l'enquesta que aporten una lectura limitada de la problemàtica.

Amb el nostre estudi hem volgut apropar-nos des d'una perspectiva qualitativa que permeti aprofundir en la visió que les persones que treballen en entitats del TSS tenen sobre les seves necessitats en formació continua. En particular ens ha interessat estudiar com es perceben els canvis socials, econòmic i demogràfics en les entitats i en quina mesura s'està donat respostes adaptatives a través de la innovació i la formació:

Algunes d'aquestes transformacions assenyalades en la recent recerca de Sònia Fajardo (2019) són:

- 1. Relació entre públic i privat.** Als últims anys presenciem un fenomen creixent que és la intrusió del mercat en àmbits tradicionalment propis del TSS. Això fomenta la competitivitat en els sectors d'intervenció i obliga a nombroses entitats a fer-se plantejaments empresarials.
- 2. Competitivitat.** L'entrada del sector empresarial, juntament amb la disminució de la despesa pública, genera una situació de competència pels recursos i usuaris entre entitats del TSS.
- 3. Eficiència.** En un context de qüestionament constant del model de benestar i de disminució de la despesa pública, les entitats es veuen obligades a maximitzar la utilització eficient dels seus recursos

4. **Sistema relacional.** L'afebliment sistemàtic del model de benestar espanyol i català obliga cada cop més a mantenir una relació complementària en la presentació de serveis entre Estat-Mercat-Entitats del TSS.
5. **Glolocal.** Aquesta necessitat de col·laboració s'estén també a la resta d'entitats tant a l'àmbit local com a l'internacional.
6. **Professionalització.** L'augment de la complexitat dels serveis i de les necessitats de les persones usuàries, fa que el model basat en el voluntariat no sigui suficient per donar respostes a situacions que requereixen accions cada vegada més complexes. Per tant, es necessita personal cada cop més format i especialitzat.
7. **Participació.** La participació de la ciutadania en les entitats del TSS ha estat sempre un element bàsic pel funcionament i supervivència del TSS. En aquest sentit, les entitats han de poder donar resposta a una major implicació de la ciutadania en les seves organitzacions.

4. Metodologia

Per tal de donar resposta a la problemàtica plantejada s'ha aplicat una metodologia multidisciplinària que divideix el treball en quatre fases.

4.1. Fase 1. Anàlisi de fonts secundàries

L'anàlisi de les fonts secundàries com ara la consulta a bibliografia i informes especialitzats del sector, ha permès estimar l'univers d'entitats del TSS a Catalunya amb Plans de Formació.

Realitzar aquesta aproximació ha permès l'aplicació d'un primer filtre de selecció de les entitats participants a l'estudi.

En primer lloc, la revisió de l'Anuari sobre ocupació del tercer sector social (La Confederació 2019), va permetre estimar un univers de 756 entitats amb pla de formació.

També la revisió de fonts documentals secundàries ha permès identificar les variables d'anàlisi relatives a les necessitats formatives de les entitat. Així, es va constatar que el comportament i funcionament de les entitats ve marcat per variables com la grandària, l'àmbit d'actuació i la forma jurídica.

Així doncs, encara que la mostra utilitzada per aquest estudi no permet una anàlisi basada en la inferència estadística, des d'una perspectiva qualitativa assoleix un nivell de saturació d'informació que permet una anàlisi fiable i vàlida, ja que s'analitza amb suficient diversitat i es pot extrapolar un comportament més o menys similar per entitats de característiques similars. Aquest nivell de saturació es calcula, no només pel nombre d'entitats analitzades, sinó també pel total de formacions que recullen els plans analitzats. Aquests sumen un còmput de 572 formacions, volum que capacita l'anàlisi realitzat d'un punt de saturació de la informació on no es detecten diferències significatives del funcionament de les entitats en el desenvolupament i detecció de necessitats formatives.

A continuació es presenta la taula amb la informació de les entitats que han participat segons els factors de variabilitat rellevants per l'estudi:

Taula 1. Característiques de les entitats amb plans de formació participants a l'estudi.

CODI	ÀMBIT D'ACCIÓ	PROVÍNCIA
PF1_N1_F_DIS_G_BCN	Atenció a la discapacitat	Barcelona
PF2_N1_F_LLE_G_BCN	Lleure educatiu/ Educació i Formació	Barcelona
PF3_N2_FED_EiF_P_BCN	Educació i Formació	Barcelona
PF4_N1_C_AS_M_BCN	Acció Social	Barcelona
PF5_N1_A_AS_G_BCN	Acció Social	Barcelona
PF6_N1_F_AS_G_BCM	Acció Social	Barcelona
PF7_N1_F_DIS_G_TAR	Atenció a la discapacitat	Tarragona
PF8_N1_F_AS_P_BCN	Acció Social	Barcelona
PF9_N1_F_DIS_G_BCN	Atenció a la discapacitat	Barcelona
PF10_N1_A_DIS_M_LDA	Atenció a la discapacitat	Lleida
PF11_N1_F_AS_P_GIR	Acció Social	Girona
PF12_N2_FED_DIS_P_BCN	Atenció a la discapacitat	Barcelona
PF13_N1_F_AS_M_BCN	Acció Social	Barcelona
PF14_N1_A_AS_G_BCN	Acció Social	Barcelona
PF15_N1_A_DIS_M_LDA	Atenció a la discapacitat	Lleida
PF16_N1_F_AS_M_BCN	Acció Social	Barcelona
PF17_N1_F_DIS_M_GIR	Atenció a la discapacitat	Girona
PF18_N1_A_DIS_G_LDA	Atenció a la discapacitat	Lleida
PF19_N1_A_LLE_P_TAR	Lleure educatiu	Tarragona
PF20_N2_FED_EiF_G_TOTES	Educació i Formació	BCN, GIR, TAR, LDA
PF21_N1_A_DIS_M_TAR	Atenció a la discapacitat	Tarragona
PF22_N1_A_DIS_P_TAR	Atenció a la discapacitat	Tarragona
PF23_N1_A_AS_M_LDA	Acció Social	Lleida
PF24_N1_A_EiF_M_BCN	Educació i Formació	Barcelona
PF25_N1_F_AS_G_TOTES	Acció Social	BCN, GIR, TAR, LDA
PF26_N1_A_SM_M_BCN	Atenció a persones salut mental	Barcelona
PF27_N1_A_SM_M_BCN	Atenció a persones salut mental	Barcelona
PF28_N1_F_GG_G_BCN	Atenció a la gent gran	Barcelona
PF29_N2_FED_DIS_G_BCN	Atenció a la discapacitat	Barcelona
PF30_N1_C_EiF_G_BCN	Educació i formació	Barcelona

Font: Elaboració pròpia, 2020.

Llegenda:

PF = Pla de Formació

Nivell de l'Entitat (N1-Entitat de base; N2-Entitat de segon nivell)

Forma jurídica (A=Associació; F=Fundació; FED=Federació; C=Cooperativa)

Àmbit d'actuació (DIS=Discapacitat; SM=Salut Mental; GG=Gent Gran; EiF=Educació i Formació; AS=Acció Social; Lle=Lleure educatiu)

Grandària Entitat (P=Petita; M=Mitjana; G=Gran)

Província (BCN=Barcelona; GIR=Girona; LDA=Lleida; TAR=Tarragona)

L'exploració de les dades dels plans de formació s'ha realitzat a partir de l'aplicació d'un anàlisi multinivell que permet transformar categories d'informació qualitativa en dades quantitatives. El disseny de categories d'anàlisi s'ha basat en el marc teòric elaborat per l'estudi³.

4.2. Fase 2. Entrevistes a actors clau

La metodologia multidisciplinària de l'estudi ha tractat de combinar la identificació de necessitats formatives. Aquest s'extreu de l'anàlisi dels plans de formació amb la informació qualitativa que s'obté de les d'entrevistes semi-dirigides a persones informants clau i responsables de la formació a les seves entitats. S'han realitzat un total de 13 entrevistes semi-dirigides, 11 a entitats clau del tercer sector social, i 2 a membres d'institucions públiques referents en formació laboral, on se'ls ha preguntat pels següents blocs⁴:

- **Bloc 1:** Percepcions sobre la formació en competències
- **Bloc 2:** Percepcions sobre les necessitats formatives, expressades i reals
- **Bloc 3:** Plans de formació
- **Bloc 4:** Percepcions sobre necessitats formatives potencials i sentides

³ Per veure la metodologia d'anàlisi dels plans de formació, consultar l'informe metodològic.

⁴ Per veure el guió de l'entrevista utilitzat, consultar l'informe metodològic.

A continuació es presenta la descripció de la mostra de persones entrevistades:

Taula 2. Descripció de la mostra d'entrevistes i característiques de l'entitat a la que representa.

CODI DE L'ENTREVISTA	PROVÍNCIA	FORMA JURÍDICA	SECTOR D'ACTIVITAT	GRANDÀRIA
1_N1_C_GEN_P_BCN	Barcelona,	Cooperativa	Genèrica	P
2_N1_F_LLE_G_BCN	Barcelona	Fundació	Lleure Educatiu / Acció Social	G
3_N1_C_AS_M_BCN	Barcelona	Cooperativa	Acció Social	M
4_N1_F_LLE_G_BCN	Barcelona	Fundació	Lleure Educatiu / Acció Social	G
5_N2_FED_DIS_G_BCN	Barcelona	Federació	Atenció a la discapacitat	G
6_N2_FED_DIS_P_BCN	Barcelona	Federació	Atenció a la discapacitat	P
7_N1_A_LLE_P_BCN	Barcelona	Associació	Lleure Educatiu	P
8_N2_FED_DIS_G_BCN	Barcelona	Federació	Atenció a la discapacitat	G
9_N1_A_LLE_M_BCN	Barcelona,	Associació	Lleure Educatiu	M
10_N2_FED_SM_M_BCN	Barcelona,	Federació	Atenció a persones salut mental	M
11_N1_F_GG_M_BCN	Barcelona	Fundació	Atenció a la gent gran	M
12_AAPP_BCN	Barcelona	Administració Pública	-	-
13_AAPP_BCN	Barcelona	Administració Pública	-	-

Font: Elaboració pròpia, 2020.

Llegenda:

Nivell de l'Entitat (N1-Entitat de base; N2-Entitat de segon nivell)

Forma jurídica (A=Associació; F=Fundació; FED=Federació; C=Cooperativa; AAPP=Administració Pública)

Àmbit d'actuació (GEN=Genèrica; DIS=Discapacitat; SM=Salut Mental; GG=Gent Gran; EiF=Educació i Formació; AS=Acció Social; LLE=Lleure educatiu)

Grandària Entitat (P=Petita;M=Mitjana;G=Gran)

Província (BCN=Barcelona;GIR=Girona;LDA=Lleida;TAR=Tarragona)

4.3. Fase 3. Jornada de validació

Per últim, s'ha realitzat una jornada de treball amb la metodologia participativa Metaplan amb tretze persones representants de dotze d'entitats de diversos sectors d'activitat del TSS a Catalunya. L'objectiu d'aquest taller ha estat:

1. Validar els coneixements generats al llarg de la recerca en referència a:
 - la identificació de necessitats formatives,
 - les metodologies que fan servir les entitats per identificar aquestes necessitats,
 - i els reptes i tendències de futur amb persones representants del tercer sector social.
2. Generar una acció transformadora per la detecció de necessitats formatives a partir de la reflexió i la realització d'activitats.
3. Construir conjuntament una eina de treball per les entitats que estiguin interessades en impulsar la formació contínua basades en una bona pràctica d'avaluació de necessitats.⁵

Els resultats d'aquesta jornada han permès l'elaboració d'una guia metodològica que recull aquelles informacions més rellevants obtingudes i que ha de servir per apoderar a les entitats en la detecció de les necessitats formatives.

⁵ Per veure els guions de les dinàmiques i els resultats obtinguts, consultar informe metodològic.

5. Marc de referència

5.1. Què entenem per formació i competència per a la feina?

Per tal de poder estudiar les necessitats formatives del Tercer Sector Social cal definir amb certa precisió el que interpretem per “formació”. Així, entenem per formació la transmissió de competències professionals per tal de dotar de capacitats a les persones pel rendiment professional. Des del punt de vista de la formació en competències s’accepta que aquestes han de comprendre (García, 2017):

- ✓ Coneixements tècnics i de gestió.
- ✓ Actituds relacionades amb les habilitats interpersonals.
- ✓ Conjunt d’actuacions individuals i en relació amb la resta de rols professionals.

La literatura especialitzada mostra consens a l’hora d’identificar tres grans categories de competències:

- a) Les **competències bàsiques**, que estarien formades pels coneixements mínims per poder accedir a la feina:
 - Llengua materna.
 - Coneixements matemàtics.
 - Coneixements de TIC’s.
 - Gestió del temps.
 - Comunicació oral.
 - Formacions especialitzades i adquirides a través del sistema educatiu formal.
- b) Les **competències tècniques**, són les adquirides després de rebre una formació concreta.
 - Disseny i gestió de projectes / programes.
 - Gestió del temps.
 - Comunicació oral.
 - Presentacions.
 - Comunicació oral i escrita en una 2a llengua.
 - Ofimàtica.
 - Recerca i anàlisi d’informació.
 - Gestió i resolució de conflictes.
 - Habilitats de treball en equip.

- Tècniques de negociació.
 - Formacions especialitzades i adquirides a través del sistema educatiu formal.
- Acreditació de competències tècniques
- c) Les **competències transversals**, són les habilitats i aptituds que fan que una persona treballadora desenvolupi la seva feina de forma eficaç. Aquestes competències es poden adquirir en tot tipus de contextos professionals o no professionals. De fet, són competències que s'adquireixen al llarg del procés de socialització. Per exemple:
- El treball en equip.
 - La iniciativa i la planificació.
 - El lideratge.
 - El compromís amb l'organització.
 - La resistència a la pressió.
 - La capacitat d'adaptació i flexibilitat.
 - L'orientació al client.
 - La capacitat de planificació i organització.
 - La innovació i la creativitat.

5.2. Què entenem per necessitats formatives?

Les necessitats formatives varien segons la concepció de la necessitat. La consulta a autors i autores especialitzats/des sobre la matèria ens ha portat a identificar les següents tipologies de necessitats en funció de les percepcions: la dels individus i les de les organitzacions (Tejedor, 1990; Fernández, 1995; Bradshaw, 1972; Gairín et al, 1995; Moroney, 1997) (Citados por Moreno 2001). Aquestes percepcions queden recollides en el quadre següent:

Taula 3. Resum de tipus de necessitats formatives

TIPUS DE NECESSITAT	ASPECTES RELLEVANTS
Necessitats Social	Nivell de dèficit percebut per les institucions.
Necessitats individuals	Nivell de dèficit percebut pels individus o els microgrups socials.
Necessitats normatives	Establiment per part de les persones expertes de nivells teòrics desitjables (necessitats del sistema o existències normatives). Aquella que la persona experta, professional o científica social defineix d'acord a un criteri propi.
Necessitats expressades	Coincident a allò expressat, és a dir, amb les demandes. En funció de les demandes d'un servei o programa.
Necessitats percebudes o experimentades	Percepció de cada persona o grup sobre determinada carència (factors psicològics y psicosociològics particulars). Carència subjectiva limitada a les percepcions dels individus.
Necessitats comparatives	Resultants de la comparació entre diferents situacions o grups.
Necessitat relativa	Comparar diferents situacions i diferents grups.
Necessitats reals	L'individu o la societat sent o pot descriure. la necessitat amb univocitat.
Necessitats sentides	L'individu o la societat [l'entitat] sent però no la port descriure perquè l'hi falten paràmetres.
Necessitats potencials	Aquelles que l'individu o societat [o entitat] ni sent ni pot descriure però, tot i així, existeixen. Perquè si son reals o sentides en altres grups culturals de societats "no dispars".

Font: Elaboració pròpia, a partir de Moreno, 2001.

Per altra banda, Fajardo, Pineda i Vilarroig (2006) consideren que existeixen cinc enfocaments de detecció i anàlisi de les necessitats formatives en una entitat.

- Prescriptiu o normatiu
- Participatiu o col·laboratiu
- Prospectiu
- Orientat a coneixement
- Orientat a competències

Cadascun d'aquests enfocaments presenta debilitats i forteses a l'hora d'identificar necessitats formatives:

Taula 4. Enfocament del concepte de necessitat.

ENFOCAMENTS	CONCEPTE DE NECESSITAT	PUNTS FORTS	PUNTS DÈBILS
Prescriptiu o normatiu	<ul style="list-style-type: none"> • Concepte de necessitat prescriptiva o normativa. • Necessitat reactiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Basada en la racionalitat, més tècnica. • Es considera prioritària. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existeix participació activa del/de la treballador/a, vist com a objecte d'anàlisi i formació.
Participatiu o col·laboratiu	<ul style="list-style-type: none"> • Necessitat sentida o expressada pels/per les treballadors/es. • Relativa (sorgeix per comparació). • Analítica (apareix sobre la base de la informació disponible). 	<ul style="list-style-type: none"> • El/La treballador/a és el subjecte de formació i es necessària la seva implicació en l'anàlisi de les necessitats. • Èmfasi en la detecció de competències. • Es prioritzen les necessitats formatives internes reals, valorant el context on es generen i les persones implicades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversió important de temps per part dels/de les treballadors/es. • Possible xoc cultural en organitzacions menys participatives.
Prospecció	<ul style="list-style-type: none"> • Necessitat proactiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • No és una acció puntual sinó un procés que permet una major interrelació amb altres factors. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carència de sentit immediat pel/per la treballador/a. • No és prioritària.
Orientada a coneixements	<ul style="list-style-type: none"> • Necessitat lligada a aspectes tècnics i del "saber". 	<ul style="list-style-type: none"> • Èmfasi en la transmissió de coneixements concrets i "fàcilment" mesurables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cobreix necessitats de coneixements puntuals que poden quedar desfasats amb l'evolució dels mateixos.
Orientada a competències	<ul style="list-style-type: none"> • Necessitat lligada al "saber fer i ser". 	<ul style="list-style-type: none"> • Èmfasi en la detecció de competències complexes per desenvolupar processos de treball més ampli. 	<ul style="list-style-type: none"> • Major complexitat de detecció de necessitats i en les modalitats d'avaluació.

Font: Fajardo, Pineda Herrero, i Vilarroig (2006)

Un dels objectius d'aquest estudi és conèixer fins a quin punt les entitats del Tercer Sector Social estan capacitades per identificar necessitats formatives derivades dels canvis al seu entorn. Per tant, ens ha interessat analitzar les necessitats potencials o sentides.

Les especialistes Sonia Fajardo, Pilar Pineda i Mercè Vilaroig (2006) ens indiquen que la detecció de necessitats formatives en una entitat poden estar motivades per quatre tipus de canvis segons la tipologia de Kirkpatrick (2000:10):

- canvis en el mercat, ja sigui per competències, usuaris, clients o per la legislació;
- canvis en la tecnologia i els mètodes de treball;
- canvis de personal degut a canvis organitzatius que generen canvis en les funcions de responsabilitat de les persones;
- canvis financers.

Les autores citen a Le Boterf (2000:275) que agrupa les necessitats en funció de les fonts que poden generar necessitats de formació en una organització i les agrupa en quatre blocs:

- Els projectes o processos nous que es duen a terme en l'organització, bé siguin globals o parcials afectant només a una secció.
- L'evolució dels llocs de treball, generada tant per canvis organitzatius com per canvis en l'entorn.
- L'aparició de problemes o disfuncions en els productes i serveis de l'organització. L'evolució professional i/o personal dels membres de l'organització, vinculada a promocions, projectes de mobilitat, plans de carrera, etc.

5.3. Què entenem per avaluació de necessitats formatives?

Existeixen nombrosos models d'avaluació de la formació continua. Però podem dir que tot procés d'avaluació d'accions formatives té tres finalitats essencials (Tejada, Fernández, 2007):

- Diagnòstica (o d'entrada). La diagnosi permet conèixer la realitat on es desenvoluparà el procés d'ensenyament-aprenentatge, les característiques del context i les necessitats formatives dels destinataris.
- Formativa (o de procés). Permet valorar una acció educativa durant el seu desenvolupament en un context determinat, amb el propòsit de millorar aquesta acció durant el transcurs de l'acció formativa;
- Sumatòria (o de productes). Permet conèixer si els objectius s'han aconseguit o no, els canvis produïts, verificar la vàlua del programa, prendre decisions sobre la certificació de les persones participants i el rebuig o acceptació del programa (Tejada Fernández & Ferrández Lafuente, 2007).

El model d'avaluació de la qualitat formativa de Le Boterf insisteix en les quatre accions fonamentals de l'avaluació que tenen com a conseqüència la qualitat (Biencinto & Carballo, 2004). Aquestes són:

- Planificar (P).
- Realitzar o executar (D)
- Controlar o verificar (C)
- Millorar (A)

El Model d'Avaluació de Programes de Formació que planteja Kirkpatrick (2000), estableix deu factors a considerar a l'hora de planificar i posar en marxa qualsevol acció formativa. El primer d'ells seria la detecció de necessitats. Si l'acció formativa que volem portar a la pràctica no s'adequa a les necessitats, tant dels assistents com dels altres grups implicats, no aconseguirem que la formació sigui de qualitat ja que no compliria el criteri de funcionalitat. D'aquí la importància d'avaluar com es perceben les necessitats formatives en base a les quals es dissenya la formació. El segon factor a tenir en compte és l'establiment d'objectius. I en tercer lloc, la determinació dels continguts. La percepció de les necessitats formatives, a més de determinar les matèries a impartir, permet jerarquitzar els continguts. Un altre element a considerar sobre la detecció de necessitats formatives és quines persones de l'entitat tenen aquesta necessitat i per tant quins seran els receptors de la formació (Biencinto & Carballo, 2004).

El Model IDEAMS plantejat per Chang (2000) considera que la primera fase de l'avaluació consisteix en identificar les necessitats de formació, i per fer-ho s'ha de decidir si la formació pot millorar el rendiment laboral i com pot aconseguir-ho. En aquesta fase s'hauran de definir i determinar les metes a aconseguir per mitjà del procés de formació (Biencinto & Carballo, 2004).

6. Característiques del Tercer Sector Social a Catalunya

6.1. Contractació

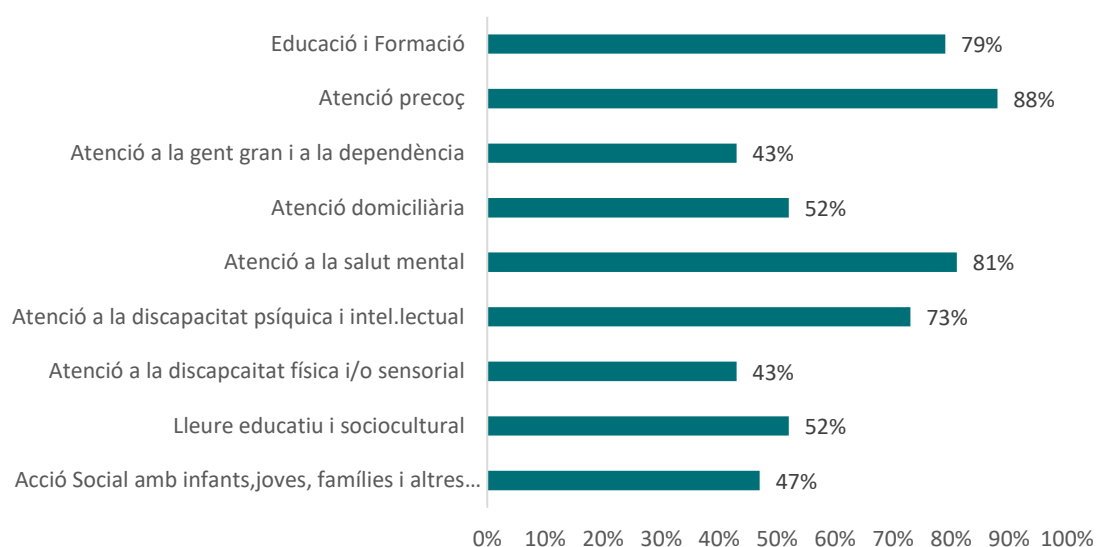
El Tercer Sector Social (TSS) s'ha consolidat durant les últimes dècades com a àmbit de creació d'ocupació. Dins del TSS a Catalunya, s'ha comprovat que les entitats que generen més ocupació són aquelles que porten més temps en funcionament. De forma particular són les fundacions i cooperatives d'iniciativa social les que més nombre de llocs de treball generen. No obstant, són les associacions (48%) la forma jurídica més habitual entre les entitats de TSS, seguides de les Fundacions (35%), les cooperatives d'iniciativa social (10%) i les organitzacions religioses (2%) (La Confederació, 2018).

El 94% de les organitzacions es situen per sota de les 250 persones contractades. Es a dir, la majoria es tracta de petites i mitjanes organitzacions. De fet a l'any 2017 el 41% tenien entre 10 i 49 persones i un 29% entre 4 i 9 persones (La Confederació, 2018). Es detecta una tendència a l'alça a Catalunya amb entitats amb menys de 10 persones contractades.

El tipus de contractació de les entitats al sector social està força polaritzat: un 44% són contractes fixes i per tant personal pertanyent a l'estructura de l'entitat, mentre que el 33% tenen contracte per obra i servei i un 12% com a fixe discontinu (La Confederació, 2018).

La major part de l'estacionalitat i parcialitat dels contractes respon a l'estacionalitat de les activitats i serveis que ofereixen les entitats (83% dels casos) i un 42% a la voluntat expressa de la persona contractada. En alguns sectors aquesta estacionalitat és força alta, com ara en el d'educació i lleure, educació i formació, atenció a la discapacitat i atenció domiciliària (La Confederació, 2018). S'ha de considerar també que la feminització del sector manté una relació amb la contractació a temps parcial degut a que és un tipus de contracte que afecta molt més a les dones per la seva major assumpció de responsabilitats de cura en l'àmbit familiar i personal.

Gràfic 1. Percentatge de contractes indefinits per sector.



Font: La Confederació (2018)

El sector d'Acció Social amb infants, joves, famílies i altres col·lectius junt amb el d'Atenció a la Dependència són els que presenten el major nombre de contractes temporals (La Confederació, 2018). El primer amb un 53% de la contractació i el segon amb un 57%. Ambdós, molt per sobre de la mitjana del TSS a Catalunya que al 2018 va ser del 34% de temporalitat. Tot i això, gran part de la formació dissenyada en els Plans de Formació analitzats d'aquest sector, es dedica a formar sobre temes relacionats amb l'atenció directa, que acostuma a estar més orientada als treballadors i treballadores amb contractes parcials i/o mitges jornades i, per tant, s'entén com una clara necessitat formativa.

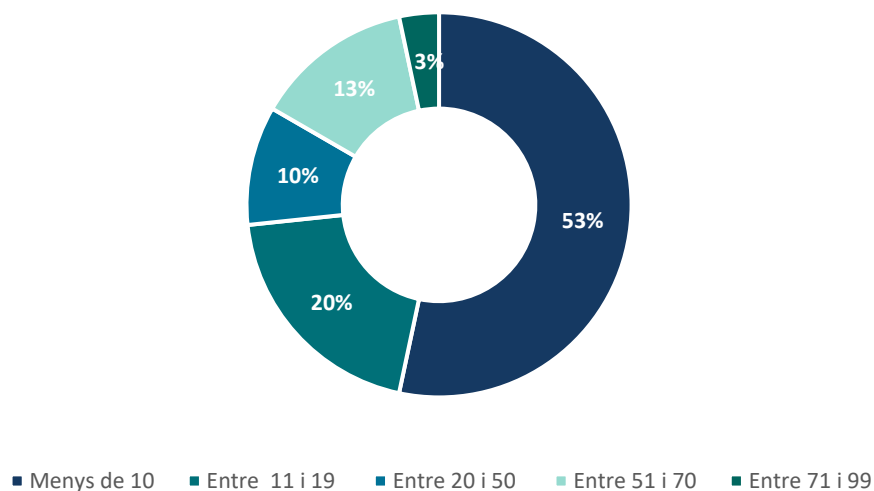
La parcialitat de la jornada i la temporalitat acostumen a incidir molt més en el personal d'acció directa.

Per altra banda, com sembla raonable pensar, són les entitats grans les que més oferta formativa presenten en els seus plans de formació. En la nostra mostra el 77,7% de les formacions analitzades es concentraven en entitats grans. Es tracta d'entitats molt més preparades i amb polítiques de recursos humans. Són també entitats on la innovació, la competitivitat i el desenvolupament són força presents i estan estretament vinculades a la gestió i formació de les persones. És a dir, la formació està relacionada amb el pla estratègic de l'entitat.

Hem de considerar que les entitats grans acostumen a tenir els seus propis recursos financers per oferir formació, tot al contrari que les empreses petites i mitjanes, que fan ús de plans estatals, autonòmics o de patronats sectorials.

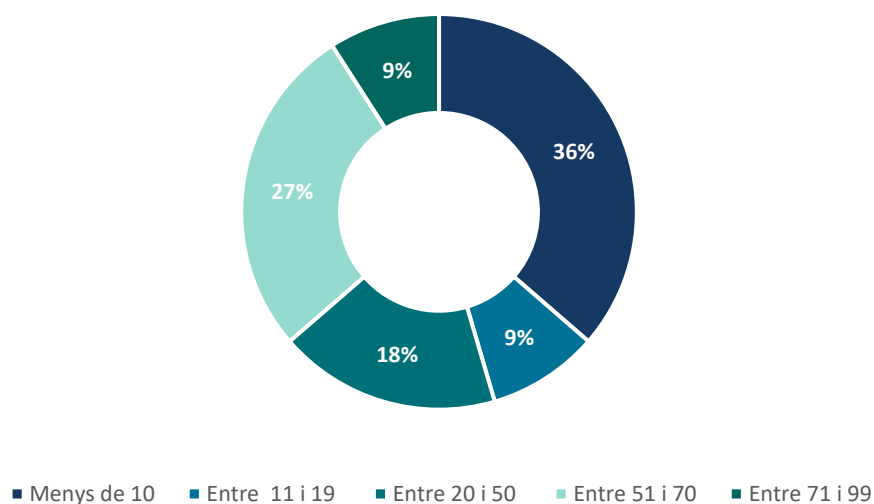
No obstant, en relació als plans de formació analitzats, la majoria de les entitats estudiades oferien menys de 10 formacions contínues durant l'any. També entre les entitats grans.

Gràfic 2. Volum d'oferta formativa als Plans de Formació



Font: Elaboració pròpia, 2020

Gràfic 3. Volum d'oferta formativa als Plans de Formació a les entitats grans

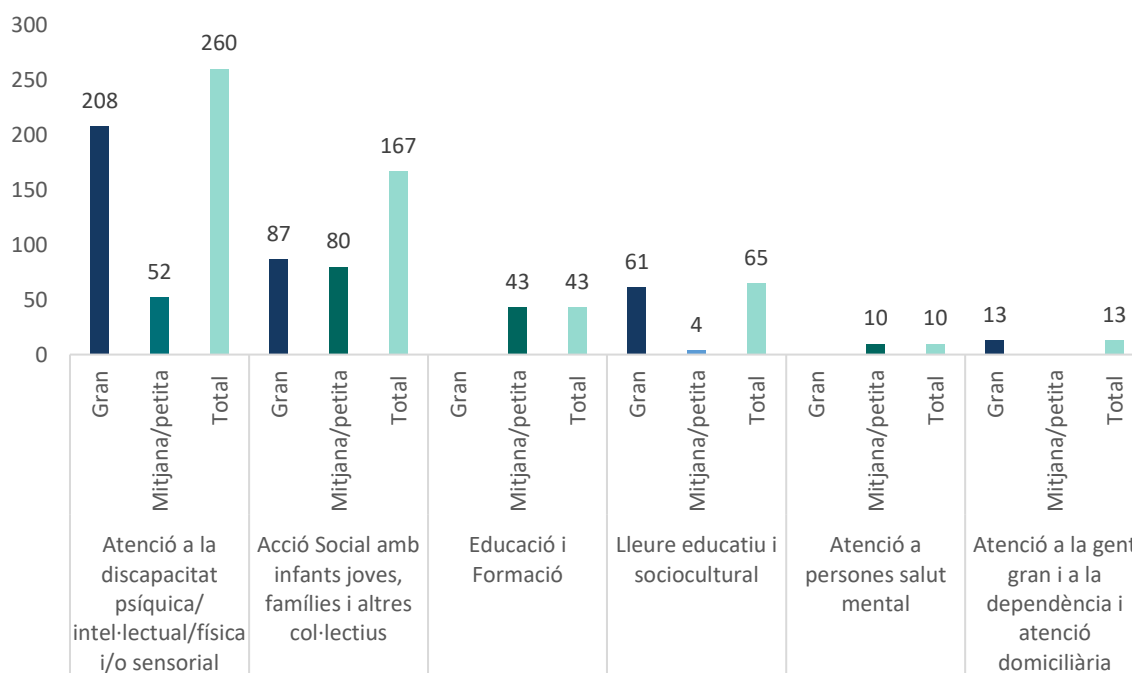


Font: Elaboració pròpia, 2020

Aquest fenomen està relacionat amb la forma en que es mesura la mida de l'entitat. La classificació d'entitats de l'Anuari (La Confederació, 2018) es basa en el nombre total de persones contractades a l'organització (sense distingir entre personal d'estructura i personal temporal), el nombre de socis i el volum d'associats. No obstant, ens trobem amb entitats que, tot i tenir un gran nombre d'organitzacions o persones associades, poden tenir un equip reduït de personal d'estructura i un elevat nombre de personal temporal. Per això, la necessitat de formació interna es pot veure ajustada al volum de persones treballadores fixes o fixes discontinues.

Per altra banda, segons l'anuari de la Confederació (2018) el 36% de les entitats es dediquen a l'Acció Social amb infants, joves, famílies i altres col·lectius (AS) i un 22% a l'Atenció a la discapacitat psíquica i intel·lectual (DIS). És raonable pensar doncs que són les organitzacions del sector d'activitat AS i DIS aquelles que ofereixen una major proporció del total de formacions del TSS. Així sembla ser en la nostra mostra de plans de formació.

Gràfic 4. Formació oferta per mida de l'entitat i sector d'activitat



Font: Elaboració pròpia, 2020.

No obstant, s'ha de considerar en quina mesura la contractació parcial i les mitges jornades afecten a les organitzacions d'aquests dos sectors.

6.2. Jornada laboral i categoria laboral

La situació laboral i el nombre d'hores de la jornada afecten a la formació contínua de la que gaudeixen les persones treballadores de les entitats. A menys hores de feina menys hores de formació. A l'any 2017 el 56% de les entitats del TSS predominaven les jornades a temps parcial (La Confederació, 2019). Aquesta és una característica pròpia del tercer sector que no ha canviat gaire en els últims anys. Les àrees d'actuació més afectades per la parcialitat de les jornades són:

- Lleure Educatiu
- Educació i Formació
- Discapacitat física i sensorial
- Atenció domiciliària

Aquesta parcialitat s'explica en el 83% dels casos per les característiques dels serveis, i en un 42% per la demanda explícita de les persones treballadores. Hem de considerar que en el mercat laboral general es dona una alta correlació entre parcialitat del contracte i de la jornada, el nivell d'estudis de la persona, la categoria laboral i la formació que es rep per part de l'empresa. Les persones amb nivells educatius baixos es veuen afectades molt més per la precarietat laboral, les jornades parcials i llocs de treball poc estratègics per les empreses. En conseqüència, la formació contínua no acostuma a adreçar-se a elles.

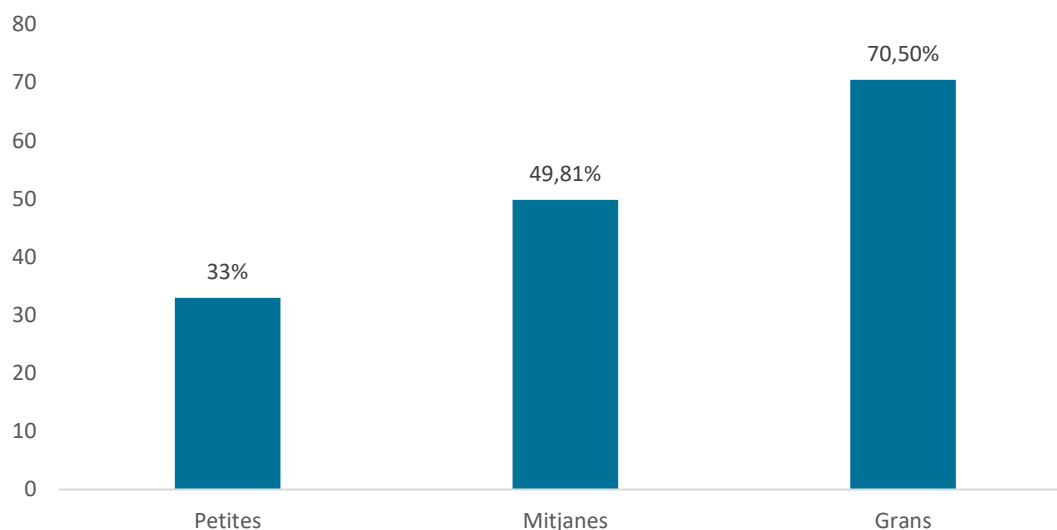
Tal i com queda recollit en un dels plans que hem analitzat (en aquest cas es tracta d'una entitat de l'àmbit de l'acció social), la relació entre tipus de jornada laboral de les persones amb contracte anual i les hores de formació que els corresponen és clara.

Taula 5. Hores de formació a que tenen dret els treballadors i treballadores donant per suposat que tenen contracte laboral de tot l'any

JORNADA LABORAL	HORES DE FORMACIÓ ANUALS
38,5 hores/setmana	30 hores/any
35 hores/setmana	27,27 hores/any
29 hores/setmana	22,60 hores/any
25 hores/setmana	19,48 hores/any
20 hores/setmana	15,58 hores/any
16,5 hores/setmana	12,86 hores/any
9 hores/setmana	7,01 hores/any

Font: Pla de Formació (PF13_N1_F_AS_M_BCN)

Gràfic 5. Percentatge de personal remunerat formades per grandària de l'entitat. Catalunya, 2019.



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de Fajardo, 2019.

Els grups professionals de les entitats del TSS es cataloguen en quatre categories:

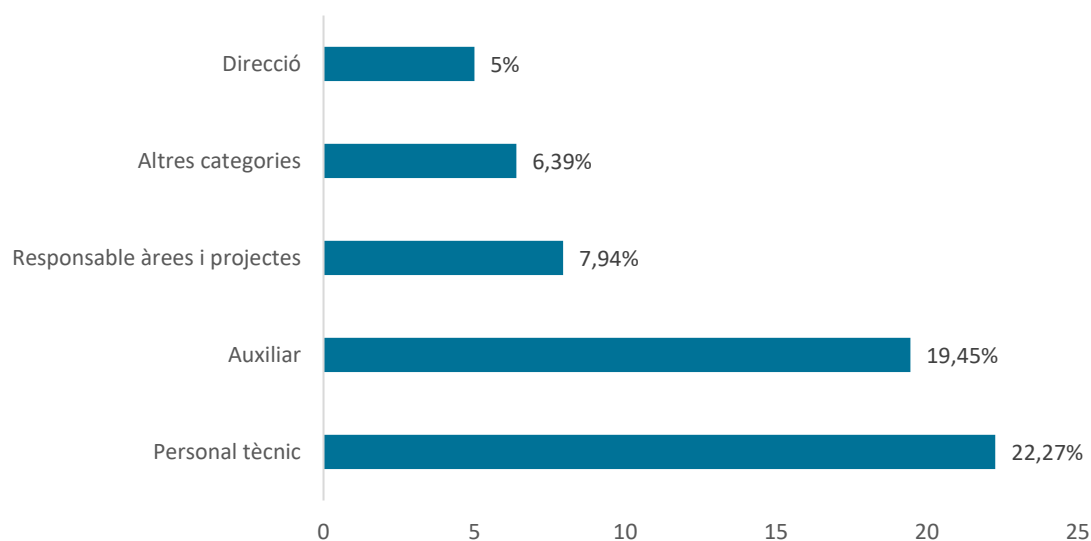
- Direcció i gerència
- Comandaments intermedis
- Tècnics d'estructura o organització
- Tècnics d'atenció directa

Segons diverses fonts, les categories laborals predominants en les entitats de TSS són el personal tècnic i el personal administratiu. En concret, a Catalunya, al voltant del 70% és personal tècnic d'acció directa (La Confederació, 2018).

El personal tècnic és l'encarregat d'executar els programes, projectes i serveis. Dins d'aquests trobem els que executen els programes i serveis que depenen de la duració i quantia del projecte. I per altra banda, el personal dedicat a l'execució, que depenen també de la temporalitat de les accions emmarcades als projectes (García, 2017).

La recerca de Fajardo (2019) ens indica que és precisament el personal tècnic qui més formació rep, seguit del personal auxiliar. S'identifica la tendència de que a major categoria professional més formació es rep.

Gràfic 6. Percentatge de persones remunerades que reben formació per categoria. Catalunya, 2019.



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de Fajardo, 2019.

6.3. Característiques formatives

Els i les professionals del Tercer Sector Social a Catalunya tenen un nivell de formació molt per sobre de la resta del mercat laboral català. No obstant, és igualment destacable el percentatge de persones sense estudis o estudis primaris que incorpora el TSS (un 18%) en comparació amb la resta del mercat laboral (La Confederació, 2018).

En el cas de les persones amb titulació universitària, i com succeeix a la resta de sectors d'activitats, aquestes persones treballadores estan més representades als llocs d'estructura i als càrrecs de direcció.

L'estudi del Daniel García sobre les necessitats formatives dels treballadors i treballadores del tercer sector a Castella-la Manxa publicat a l'any 2017, identifica que les titulacions més demandades pels llocs de feina més permanents són les persones titulades en logopèdia, psicologia, psico-oncologia, gestió, cura de persones amb malaltia mental severa, infermeria i medicina. Gran part d'aquestes titulacions universitàries no preparen en competències pròpies de la gestió i de tasques tècniques d'entitats, cosa que explica la necessitat de formació en aquestes àrees i categories professionals.

En el cas de Catalunya el treball qualitatiu identifica el fet que existeix una alta demanda de persones titulades en Treball Social, degut a la versatilitat que ofereix aquesta

formació per al sector. Aquest fet es corrobora igualment en l'estudi de García (2017), que assenyala que per norma, en el "subsector" d'Acció Social, es tendeix a prioritzar la contractació del col·lectiu de treballadors i treballadores socials. Tal i com manifesten alguns professionals del Tercer Sector (García, 2017:71), això dificulta la presència d'altres perfils acadèmics, com pot ser el cas de titulats en Pedagogia, Sociologia, Antropologia, etc., independentment del seu camp d'especialització. Això es deu a que a la titulació de Treball Social se li atribueixen competències en la gestió i tramitació d'ajuts i subvencions, competències d'adaptabilitat i flexibilitat per realitzar diferents tasques relacionades amb la intervenció, però també en la gestió administrativa, competències en l'execució de projectes, activitats i serveis, i competències en l'atenció a les persones ateses i a les seves famílies, entre d'altres.

En els casos on el sector d'activitat de l'entitat implica la contractació de personal de monitoratge es demanen acreditacions de competències com ara educadors en el lleure.

6.4. Oportunitats i dificultats per la identificació de les necessitats de formació contínua

A arrel de la revisió bibliogràfica realitzada i del treball qualitatiu basat en les entrevistes a persones expertes, valorem l'existència d'una sèrie de factors facilitadors o que suposen un obstacle per a la detecció de necessitats formatives a les entitats del TSS.

OPORTUNITATS	DIFICULTATS
→ Molt personal sobre el terreny i per tant més properes als canvis i necessitats de les persones usuàries.	→ Alta rotació de personal.
→ Possibilitat d'aplicar processos més simples i directes per identificar necessitats formatives.	→ Alta temporalitat.
→ Recursos, mètodes i professionals per detectar i donar resposta a les necessitats formatives	→ Alta presència de mitges jornades
→ Oferir diferents nivells de formacions a les persones treballadores	→ Personal d'estructura <i>multitask</i> i sobrecarregat.
→ Forta vinculació amb l'entitat i alta motivació	→ Altres prioritats
→ Promoció interna dels professionals de l'entitat.	→ Dificultat per cobrir la plaça mentre el treballador desenvolupa la formació
	→ Reelaboració de les eines participatives
	→ Desmotivació dels equips
	→ Desinterès en realitzar formacions

7. Anàlisi dels resultats

En aquest apartat presentem els resultats de l'anàlisi de les necessitats formatives de les entitats del TSS tot agrupant-les en les tres grans categories de competències professionals indicades al marc teòric (García, 2017):

1. Les **competències bàsiques**.
2. Les **competències tècniques**
3. Les **competències transversals**

Degut a l'alt nivell de formació demandat als i les professionals del TSS, i vista la inexistència als PF de formacions en competències bàsiques, hem focalitzat l'anàlisi en les competències tècniques i transversals.

Els resultats es presenten primerament considerant la font d'anàlisi:

- A. Anàlisi documental del PF
- B. Anàlisi de les entrevistes a persones expertes
- C. Anàlisi del grups de treball i metodologia Metaplan

Cadascuna de les tècniques emprades aporta informació sobre diferents tipus de necessitats formatives:

- a. Els plans de formació sobre les necessitats expressades de les entitats.
- b. Les entrevistes a persones expertes sobre les necessitats normatives i reals.
- c. La metodologia Metaplan i el treball en grup sobre les necessitats potencials.

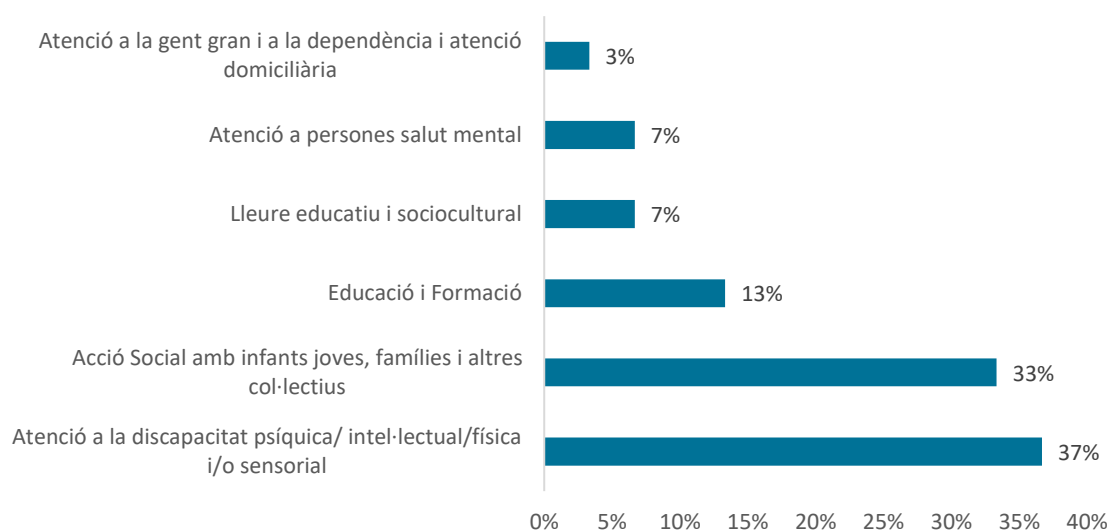
7.1. Les necessitats formatives expressades. Resultats de l'anàlisi documental dels PF

Els plans de formació de les entitats representen el que es reconeix al marc teòric com a **necessitats expressades**. Aquest tipus de necessitats són les que es tradueixen en demandes explícites. El plans de formació, com a instrument de planificació de la formació són en si mateixos un recull explícit de necessitats validades.

7.1.1. La mostra documental

La gran majoria de les 30 entitats que ens van enviar els seus plans de formació pertanyen al sector de l'atenció a la discapacitat i de l'acció social. Aquesta representació es correspon a la distribució general per tipus d'activitat de les entitats del TSS a Catalunya on el 36% es dedica al sector de l'acció social i el 26% a l'atenció a la discapacitat (La Confederació, 2018).

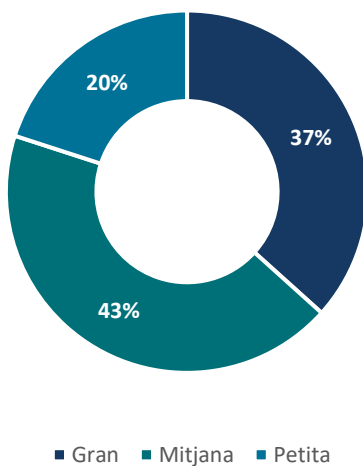
Gràfic 7. Àrees d'acció de les entitats participants.



Font: Elaboració pròpia, 2020.

En la mostra de PF les entitats queden representades per grandària (en funció del nombre de persones que hi treballen) de forma proporcional a la situació general de Catalunya.

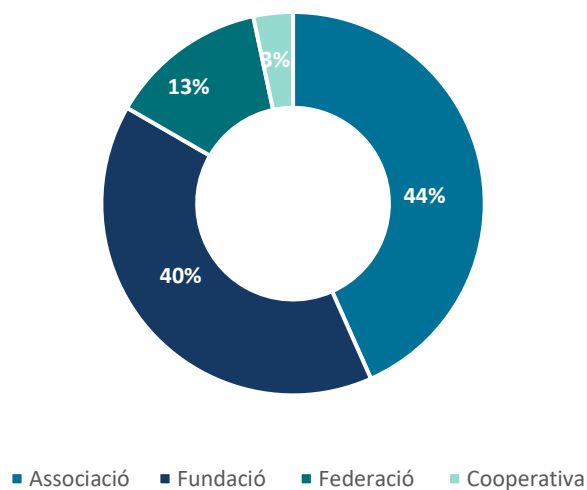
Gràfic 8. Grandària de les entitats participants



Font: Elaboració pròpia, 2020.

En relació a les formes jurídiques, la mostra representa una distribució igual a la resta de Catalunya: predominen les associacions i les fundacions.

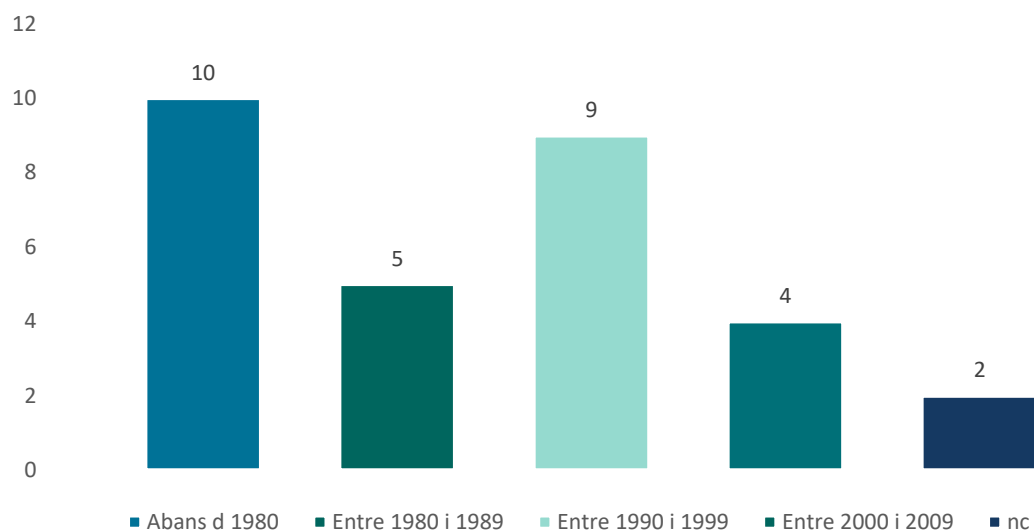
Gràfic 9. Forma jurídica de les entitats participants



Font: Elaboració pròpia, 2020.

En referència a l'antiguitat de l'entitat, i com passa a la resta de Catalunya, gran part de la mostra són entitats creades abans de la dècada dels 2000.

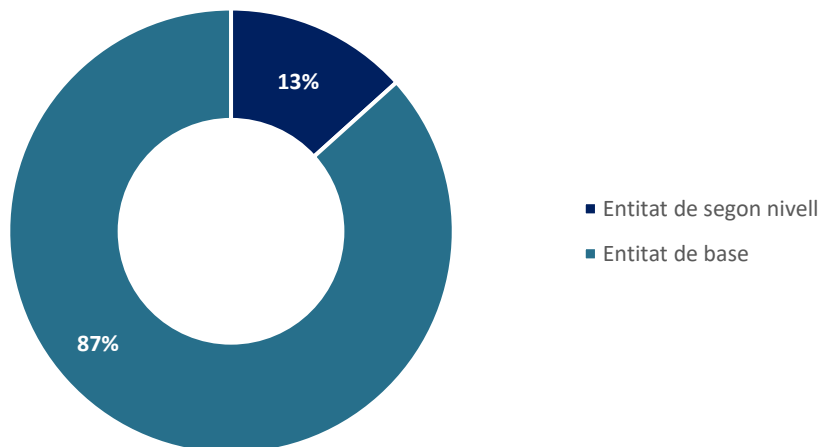
Gràfic 10. Antiguitat de les entitats participants



Font: Elaboració pròpia, 2020.

Considerant el nivell de l'entitat la majoria de la mostra està integrada per organitzacions del primer nivell, tal i com passa a la resta de Catalunya.

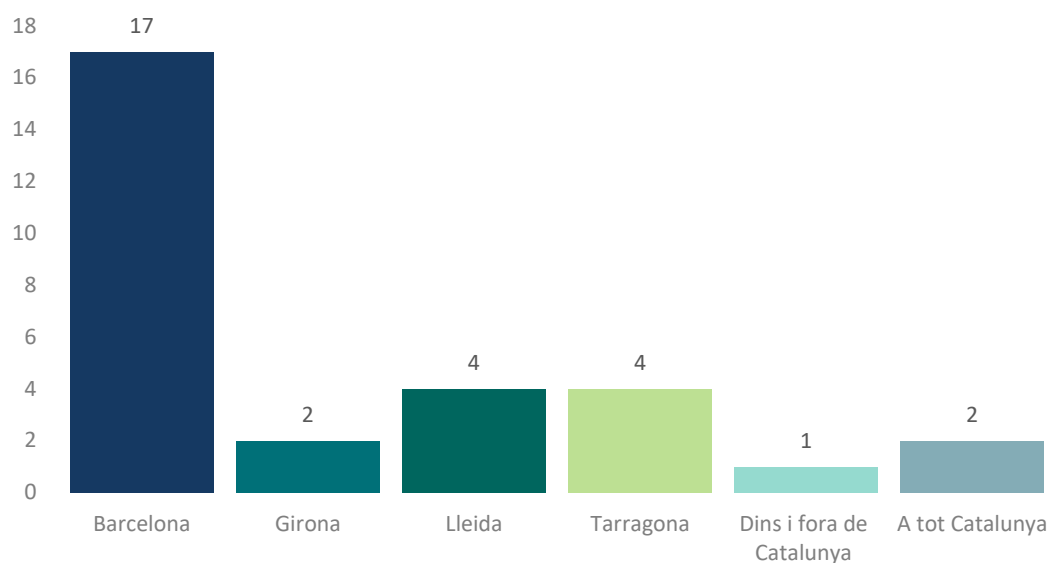
Gràfic 11. Nivell de les entitats participants



Font: Elaboració pròpia, 2020.

En quant a la distribució geogràfica de la mostra, la majoria tenen la seva seu a la província de Barcelona.

Gràfic 12. Localització geogràfica de les entitats participants



Font: Elaboració pròpia, 2020.

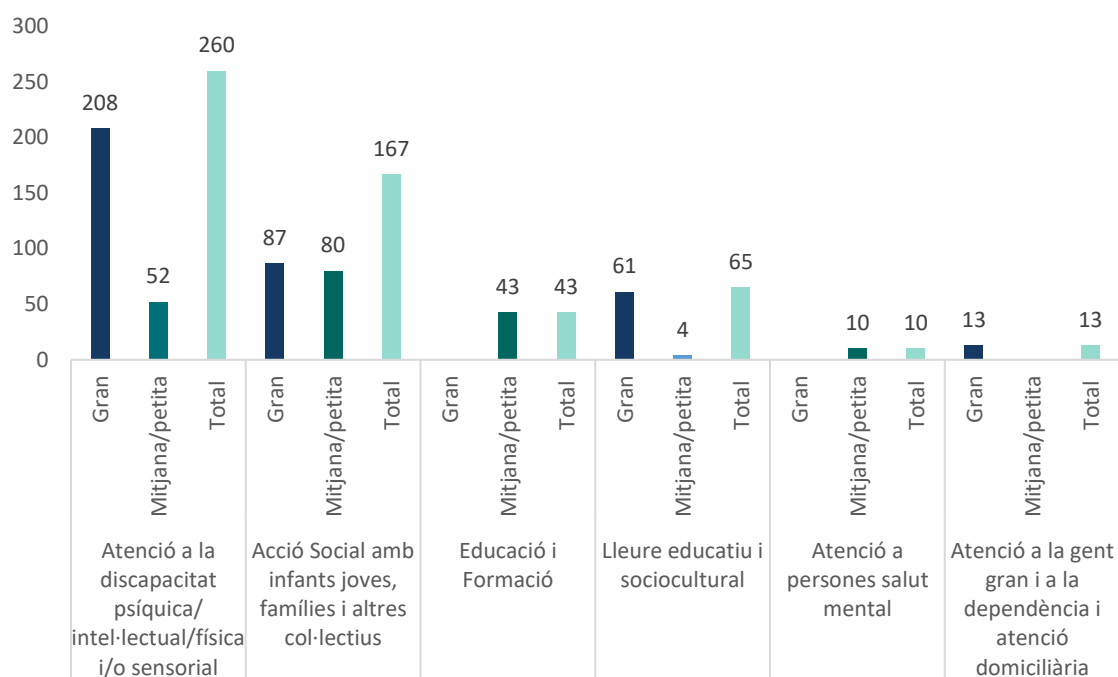
7.1.2. Les necessitats formatives programades per tipus de competències i grandària de l'entitat.

El total de formacions programades que s'han computat a partir de l'anàlisi documental dels 30 PF han estat 567.

Si analitzem el nombre de formacions programades per grandària de l'entitat i el sector d'activitat es comprova que les entitats grans són les que, en termes generals, planifiquen un major nombre de cursos als seus plans de formació. Sembla lògic que així sigui al tenir un major nombre de persones que hi treballen i comptar amb recursos específics per la formació continua dels seus treballadors i treballadores. A la nostra mostra, les entitats grans estan més representades a l'àmbit de l'atenció a la discapacitat psíquica, intel·lectual, física i motora, a l'àmbit de l'acció social i el de lleure educatiu i social.

Sectors com el de la discapacitat o el de l'educació i la formació, juntament amb al de salut mental i atenció precoç són també els que tenen major nombre de personal d'estructura i per tant major volum de personal contractat susceptible de rebre formació contínua a la feina.

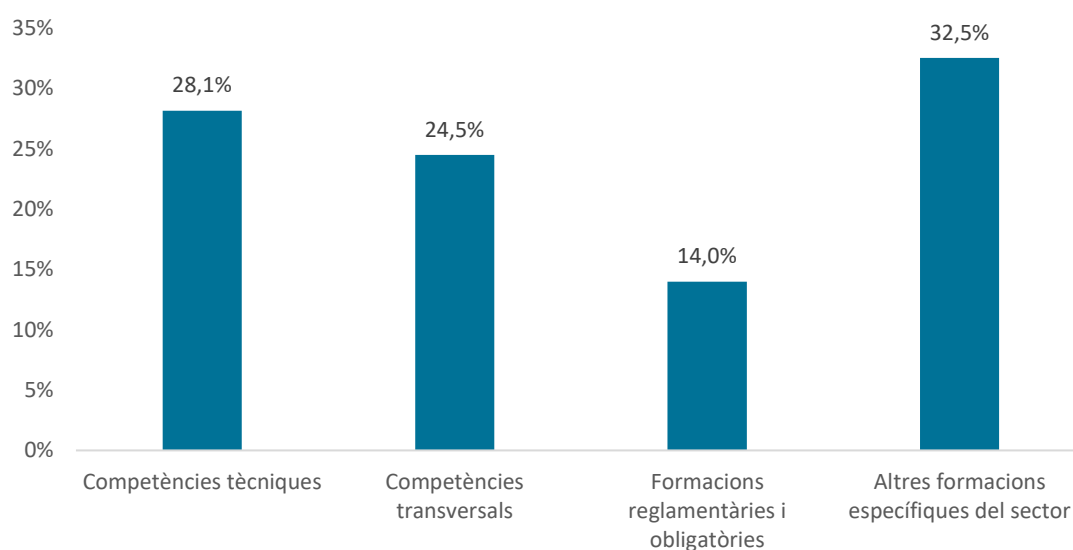
Gràfic 13. Nombre de formacions recollides per grandària de l'entitat i sector d'activitat



Font: Elaboració pròpia, 2019.

Considerant ara de forma global el tipus de formacions programades als 30 PF, el 28,1% estaven orientades a coneixements tècnics específics, el 24,5% a formacions transversals i un 32,5% a formacions específiques del sector. El 14% de les formacions previstes als PF estaven enfocades a l'adquisició de coneixements d'obligatorietat normativa.

Gràfic 14. Necessitats formatives detectades per les entitats del TSS



Font: Elaboració pròpia, 2019

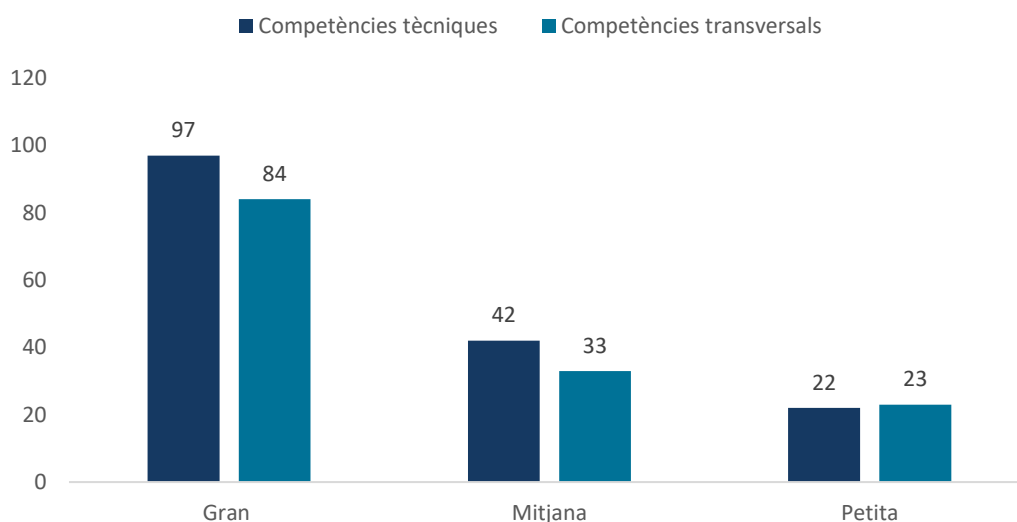
La formació en competències tècniques específiques acostuma a dirigir-se al personal d'atenció directa, que hem de recordar que està més representat dins del personal contractat per obra i servei. En aquest sentit, les dades analitzades concorden amb les d'altres recerques sobre el sector com les de Sònia Fajardo (2019), on també s'assenyala la tendència a centrar l'oferta de formació en la millora de la qualitat dels serveis i del personal d'atenció directa. Així, es pot confirmar que a diferència de la resta del mercat laboral, en el tercer sector la formació contínua s'orienta més al personal aliè a l'estructura de l'entitat. El estudis sobre el sector assenyalen que els càrrecs directius i d'organització alts són els que menys formació contínua reben a les entitats del TSS.

El segon tipus de formacions en volum programades als PF són les de caràcter tècnic orientades al personal tècnic i d'organització, que acostuma a estar en situacions laborals estables.

Finalment, s'observa també rellevància en la formació en competències transversals que, tal i com veurem, s'orienta especialment al personal de gestió i direcció i al personal d'acció directa.

Hem comprovat que les entitats grans en volum de personal d'estructura ofereixen el major nombre de formacions. Especialment en competències tècniques.

Gràfic 15. Oferta de formació per tipus de competències i grandària de l'entitat

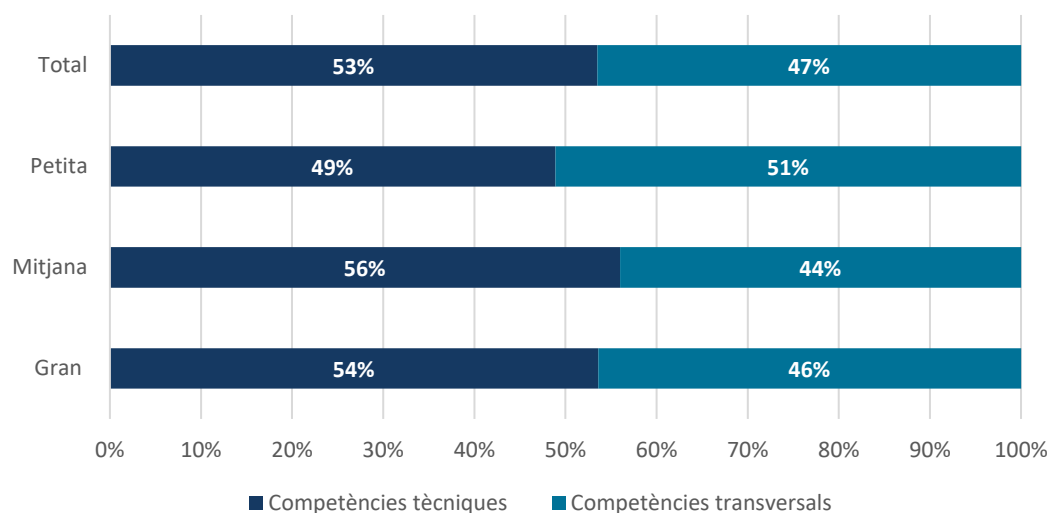


Font: Elaboració pròpia, 2019.

Sembla raonable que així sigui degut a que són entitats que tenen molt més personal tècnic i organitzacions més complexes amb més diversitat de llocs de feina.

Si ho analitzem de forma proporcional, el recull de formacions programades indica que les entitat petites formen una mica més en competències transversals que no en competències tècniques.

Gràfic 16. Proporció de formacions per competència segons grandària de l'entitat.



Font: Elaboració pròpia, 2019.

Un altre aspecte en que s'identifiquen notables diferències és en funció de la grandària i el grau de democratització de l'oferta formativa en competències tècniques entre el personal de l'entitat.

A les entitat grans, les formacions programades involucren a més personal que no pas en les entitats mitjanes i sobretot les entitats petites. A les entitat mitjanes es reconeix com a prioritària la formació en competències instrumentals del personal tècnic. Mentre que les entitat petites orienten la seva formació a tot el personal de l'entitat.

Taula 6. Formacions tècniques per contingut i personal d'estructura al que es dirigeix la formació. Entitats grans.

	EDC	ET	AD
Disseny i gestió de projectes/programes			
Gestió del temps			
Comunicació oral			
Presentacions			
Comunicació oral i escrita en una segona llengua			
Ofimàtica (Cursos d'Office, Excel, Software especialitzat, etc.)			
Recerca i anàlisi d'informació			
Gestió i resolució de conflictes			
Habilitats de treball en equip			
Tècniques de negociació i comercials			

TIC i Xarxes Socials			
Gestió Econòmica (Eines en costos, economia i administració)			

Font: Elaboració pròpia 2019

EDC=Equip directiu i coordinació; ET=Equip tècnic; AD=Atenció Directa

Taula 7 Formacions tècniques per contingut i personal d'estructura al que es dirigeix la formació. Entitats Mitjanes.

	EDC	ET	AD
Disseny i gestió de projectes/programes			
Gestió del temps			
Comunicació oral			
Presentacions			
Comunicació oral i escrita en una segona llengua			
Ofimàtica (Cursos d'Office, Excel, Software especialitzat, etc.)			
Recerca i anàlisi d'informació			
Gestió i resolució de conflictes			
Habilitats de treball en equip			
Tècniques de negociació i comercials			
TIC i Xarxes Socials			
Gestió Econòmica (Eines en costos, economia i administració)			

Font: Elaboració pròpia 2019

EDC=Equip directiu i coordinació; ET=Equip tècnic; AD=Atenció Directa

Taula 8 Formacions tècniques per contingut i personal d'estructura al que es dirigeix la formació. Entitats Petites.

	EDC	ET	AD
Disseny i gestió de projectes/programes			
Gestió del temps			
Comunicació oral			
Presentacions			
Comunicació oral i escrita en una segona llengua			
Ofimàtica (Cursos d'Office, Excel, softwares especialitzats, etc.)			
Recerca i anàlisi d'informació			
Gestió i resolució de conflictes			
Habilitats de treball en equip			
Tècniques de negociació i comercials			
TIC i Xarxes Socials			
Gestió Econòmica (Eines en costos, economia i administració)			

Font: Elaboració pròpia, 2020.

EDC=Equip directiu i coordinació; ET=Equip tècnic; AD=Atenció Directa

La recerca de Fajardo (2019) també indica que les entitats petites i mitjanes formen menys en competències de gestió d'entitats. No obstant, formen més en competències

directives. Segons l'autora, en proporció, també les entitats grans formen més en competències tècniques especialitzades. La següent taula és un resum de les principals competències que treballen cadascuna de les entitats de TSS segons grandària en base als resultats de Fajardo (2019):

Taula 9 Principals ofertes formatives en competències tècniques segons grandària de les entitats.

	Entitats petites	Entitats mitjanes	Entitats grans
Gestió d'entitats			
Competències directives			
Competències tècniques transversals			
Competències d'intervenció social			
Valor i cultura de l'entitat			
Digitalització (TIC e informàtica)			
Qualitat			
Gestió de persones			
Legislació i normativa			
Idiomes*			
Captació de recursos*			

Font: Elaboració pròpia a partir dels resultats de Fajardo, 2019.

**Valors més baixos per tot tipus d'entitats*

7.1.3. Les necessitats formatives expressades als PF per competències

Seguint el marc teòric de l'estudi hem estructurat l'anàlisi de les 567 formacions programades als PF tot agrupant-les en dos gran categories de competències: tècniques i transversals. Les primeres es refereixen als coneixements tècnics i de gestió, mentre que les segones ho fan a les actituds, actuacions i habilitats individuals desenvolupades al lloc de feina. Al seu torn, hem aplicat les subcategories d'anàlisi per a cada àrea competencial: 11 per l'àrea de competències tècniques, 9 per l'àrea de competències transversals.

Abordem en primer lloc l'anàlisi de les formacions programades orientades a l'adquisició de les competències tècniques generals i les transversals perquè són les que es poden agrupar dins de les categories específiques de l'anàlisi competencial independentment del sector d'activitat. Mentre que les formacions tècniques específiques són enormement diverses, estan relacionades amb les necessitats pròpies de cada àmbit d'intervenció de les entitats. No obstant, hem dedicat un apartat final de la secció a

exemplificar el tipus de formacions demandades programades als PF per sectors d'acció.

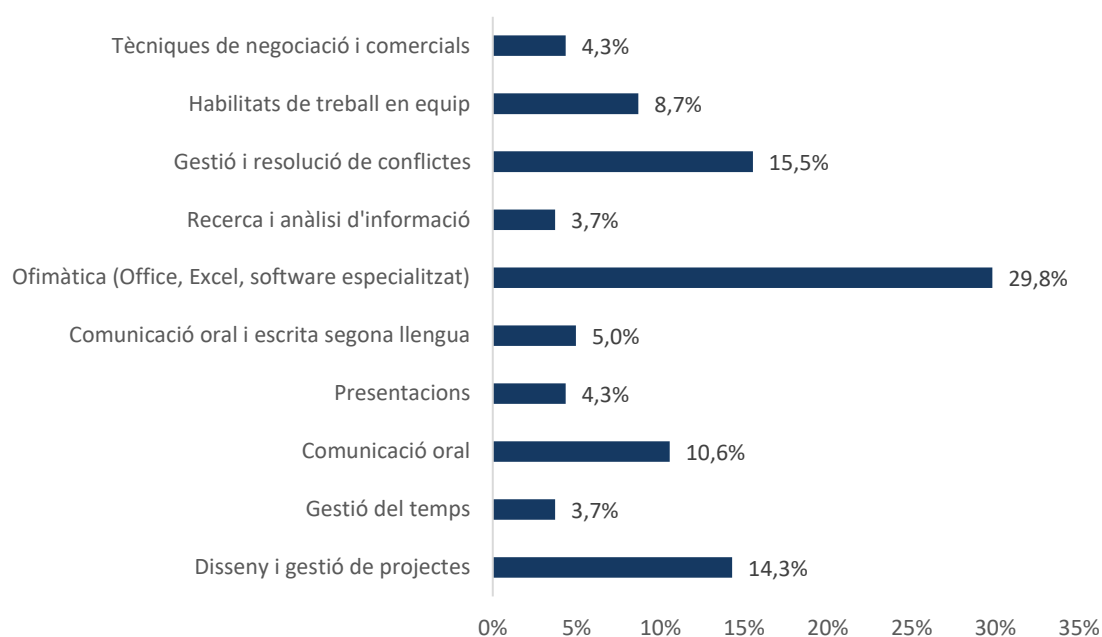
7.1.3.1. Necessitats formatives expressades en competències tècniques

Les competències tècniques són aquells coneixements adquirits després de rebre una formació concreta. Específicament s'han analitzat les següents:

- Gestió del temps
- Comunicació oral
- Disseny i gestió de projectes
- Presentacions
- Gestió i resolució de conflictes.
- Ofimàtica
- Tècniques de negociació i comercials
- Comunicació oral i escrita segona llengua
- Recerca i anàlisi de informació
- Habilitats i treball en equip

En el cas dels plans de formació de les entitats del TSS analitzats s'aprecia que les principals necessitats formatives són les formacions en ofimàtica (29,8%), gestió i resolució de conflictes (15,5%) i disseny i gestió de projectes (14,3%).

Gràfic 17. Tipus de competències tècniques



Font: Elaboració pròpia, 2019

A continuació presentem alguns exemples de formacions programades als PF per a cada una de les àrees de formació, compreses a la categoria de competències tècniques o instrumentals per ordre de representació als resultats:

- a) Ofimàtica (29,8% de la formació programada):** conjunt de tècniques i aplicacions, utilitzades en tasques d'oficina, per optimitzar, automatitzar i millorar les tasques i procediments.

Taula 10 NFCT. Ofimàtica (exemples de formacions)

• Aplicatiu SAGE: comptabilitat 2000C i aplicació del programa SAGE a nòmines,
• El whatsapp com a eina de màrqueting.
• Eines software de comunicació interna i externa (Mail Chimp, etc.),
• Eines ofimàtiques i noves tecnologies (Excel, Word...)
• Analítica Web i pla de màrqueting digital
• Millora /atenció a través d'eines informàtiques de gestió
• Iniciació al màrqueting digital
• Excel, màrqueting digital, indicadors
• Excel, Word, Formació programa GPS, Formació programa Integralia
• Excel
• LinkedIn
DESTACA: EXCEL I MÀRQUETING

Font: Elaboració pròpia, 2019.

- b) Gestió i resolució de conflictes (15,5% de la formació programada):** competència que aborda l'apropament entre dues o més parts que, degut a la seva incapacitat per posar-se d'acord, dificulten la consecució dels propòsits buscats.

Taula 11. NFCT. Gestió i resolució de conflictes (exemples de formacions)

• Atenció al conflicte
• Contenció física i abordatge trastorns de conducta en persones amb DID,
• Resolució de conflictes
• Abordatge de trastorns de conducta en adolescents, TEA i tòxics.
• <i>Focusing</i> i comunicació no violenta
• Prevenció i abordatge trastorns de conducta
• Gestió de persones i situacions difícils
• Gestió de conflictes en l'atenció a les persones
DESTACA: GESTIÓ DE SITUACIONS DIFÍCILS

Font: Elaboració pròpia, 2019.

- c) Disseny i gestió de projectes o programes (14,3% de la formació programada):** es refereix a l'elaboració d'aquells documents que reflecteixen tots els aspectes d'un conjunt d'objectius que s'han d'assolir a través d'una sèrie d'accions. Aquests documents comprenen des de la descripció de la idea que s'utilitza, com s'estructuraran els espais i temps, en quin territori i amb quins beneficiaris/clients es treballarà o com es realitzarà la oferta/servei, o què es necessitarà per aconseguir el que s'està buscant

• Capacitació tècnica
• Qualitat i eines d'avaluació
• Eines d'avaluació, prestacions i comptabilitat
• Contractació Pública Responsable
• Eines de síntesis d'avaluació per a l'elaboració de plans de suport
• Marc d'intervenció, Eines metodològiques, supervisió i estudi de casos
• Disseny i avaluació de projectes
• Eines per al disseny, redacció i gestió de projectes en l'àmbit de l'entitat, Eines i metodologies (dels serveis comunitaris)
• Perspectiva de gènere.
• Com mesurar els impactes dels nostres projectes
DESTACA: EINES D'AVALUACIÓ

Taula 12. NFCT. Formacions sobre disseny i gestió de projectes (exemples)

Font: Elaboració pròpia, 2019.

- d) Formacions sobre comunicació oral (10,6% de la formació programada):**
competències orientades a la comunicació que s'estableix entre dues o més persones, el mitjà de transmissió del qual és aeri, utilitzant un llenguatge com a codi.

Taula 13 NFCT. Comunicació oral (exemples de formacions)

• Comunicació eficaç.
• Comunicació feminista i inclusiva
• Comunicació augmentativa i alternativa
• Estils de comunicació: el model Bridge
• Parlar en públic
• Comunicació
• <i>Focusing</i> i comunicació no violenta
• Habilitats comunicatives: assertivitat, <i>rapport</i>
• Què comuniquem i com ho comuniquem
• Sistemes alternatius de comunicació
• Comunicació efectiva
DESTACA: COMUNICACIÓ ASSERTIVA I NO VIOLENTA

Font: Elaboració pròpia, 2019.

- e) Habilitats de treball en equip (8,7% de la formació programada):** La competència es defineix com la voluntat i la capacitat de treballar amb altres persones i poder assolir els objectius col·lectius.

Taula 14 NFCT Habilitats en treball en equip (exemples de formacions)

• Governança cooperativa
• Formació en igualtat d'oportunitats en el treball.
• Comunicació relacional: treball en equip
• <i>Mindfulness</i> com a eina de treball en equip
• Tècniques d'assertivitat i escolta activa
• Facilitació de processos i cohesió d'equips
• <i>Coaching</i> d'equip

Font: Elaboració pròpia, 2019.

- f) Comunicació oral i escrita en una segona llengua (5,0% de la formació programada)**

Taula 15. NFCT. Comunicació oral i escrita en una segona llengua (exemples de formacions)

• Anglès bàsic, conversa formal
• Anglès avançat, conversa formal
• Total English for Teachers (TET)

Font: Elaboració pròpia, 2019.

- g) Tècniques de negociació i comercials (4,3% de la formació programada):** mecanismes i patrons de conducta que les parts utilitzen per influir en l'altre i aconseguir una solució satisfactòria a una trobada conflictiva.

Taula 16. NFCT. Tècniques de negoci i comercials (exemples de formacions)

• Comercialització, estratègia de vendes i comunicació.
• Com elaborar el pressupost de la fundació.
• Com organitzar la comunicació per optimitzar el procés de venda.
• Gestió Administrativa en magatzem, oficines i comercial.
• Captació de fons On-line .
• Finances per a no financers .
• Deduccions i bonificacions per empreses
• Responsabilitat social corporativa

Font: Elaboració pròpia, 2019.

- h) Presentacions (4,3% de la formació programada):** Creació i ús de recursos d'oficines per a reforç en la transmissió d'informació

Taula 17 NFCT. Presentacions

• Redacció Periodística
• Què comuniquem i com ho comuniquem
• Recomanacions per l'ús no sexista en la redacció de textos
• Escripura divulgativa i atenció als mitjans de comunicació, Infografies i disseny gràfic

Font: Elaboració pròpia, 2019.

- i) Recerca i anàlisi d'informació (3,7% de la formació programada):** Competència centrada en la recerca i l'anàlisi, quantitativa i qualitativa, d'informació, tant primària com secundària, que implica el coneixement de l'ús d'eines com l'enquesta, el grup de discussió, l'entrevista en profunditat, les fonts documentals, bases de dades i aplicacions d'anàlisi estadística i qualitativa.

Taula 18 NFCT. Recerca d'informació (exemples de formacions)

• Recursos econòmics públics: prestacions del sistema de Seguretat Social
• Gestió documental

Font: Elaboració pròpia, 2019.

- j) Gestió del temps (3,7% de la formació programada):** es refereix a les competències sobre la distribució del temps de treball d'una persona o

persones, en les diferents tasques i activitats a realitzar, per tal d'assolir els objectius proposats en el temps acordat.

Taula 19 NFCT. Formacions sobre gestió el temps (exemples de formacions)

• Eines de gestió: el Reglament de Règim Intern
• Claus per l'eficàcia i eficiència personal a la feina
• Gestió del temps
• La gestió flexible i racional del temps de treball

Font: Elaboració pròpia, 2019.

7.1.3.2. Necessitats formatives expressades en competències transversals

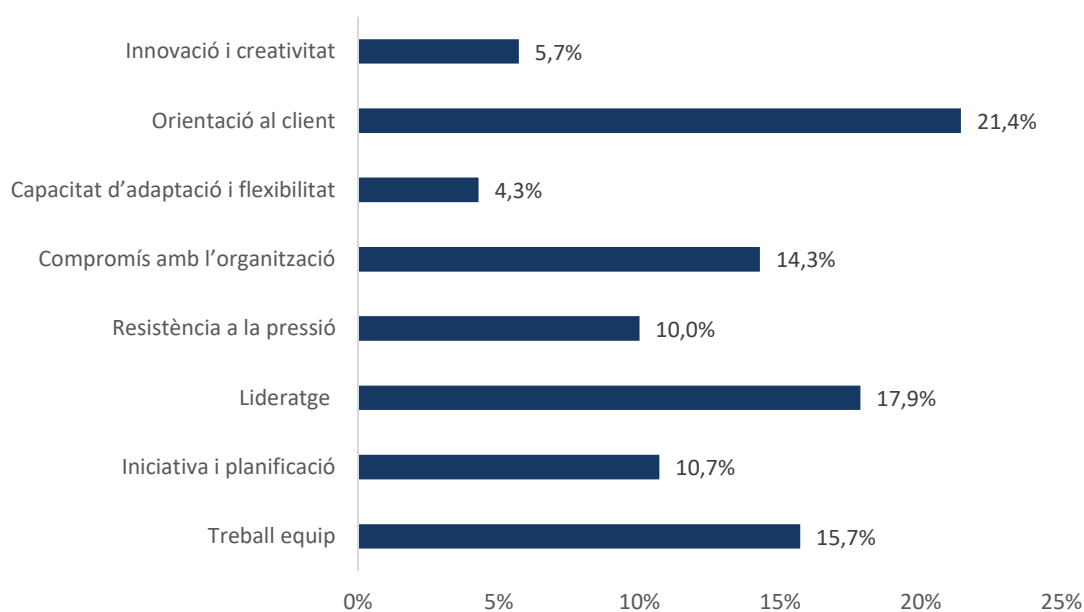
Respecte a les competències transversals, són aquelles habilitats i aptituds que fan que una persona treballadora desenvolupi la seva feina de forma eficaç. Es tracta de competències subjectives i culturals apreses durant els processos de socialització, i per tant han estat incorporades a les actituds personals. Les formacions en competències transversal són probablement les més complexes a l'hora que les més demandades, degut a que els aprenentatges han d'influir en aspectes de les personalitats dels individus.

Les subcategories d'agrupació han estat les següents:

- El treball en equip.
- La iniciativa i la planificació.
- El lideratge.
- El compromís amb l'organització.
- La resistència a la pressió.
- La capacitat d'adaptació i flexibilitat.
- L'orientació al client.
- La capacitat de planificació i organització.
- La innovació i la creativitat.

Dins de d'aquest grup competencial, les entitats del TSS a Catalunya identifiquen en els seus Plans de Formació com a necessitats fonamentals l'orientació al client (21,4%), el lideratge (17,9%) i el treball en equip (15,7%).

Gràfic 18. Programació de la formació segons tipus competències transversals



Font: Elaboració pròpia, 2019.

Presentem a continuació alguns exemples de formacions programades als PF per a cada una de les àrees de formació compreses a la categoria de competències transversals.

- a) Orientació al client/usuari (21,4% de la formació programada):** predisposició a treballar sempre buscant la màxima satisfacció del client en l'organització.

Taula 20. NFCTTRANS. Formació orientada al client/usuari. (exemples de formacions)

• Estimulació basal sensorial.
• Gestió de processos, indicadors i objectiu de qualitat.
• Ecosistema i atenció integral a les famílies
• Model d'atenció centrada en la persona
• Atenció al client

Font: Elaboració pròpia, 2019.

- b) Lideratge (17,9% de la formació programada):** consisteix en la capacitat d'influir en un grup de persones per anar a on estan interessats.

Taula 21. NFCTTRANS. Lideratge (exemples de formacions)

• Lideratge col·lectiu i gestió compartida
• Acompanyament en processos de lideratge personal, habilitats de coordinació d'equips, habilitats directives i de lideratge interpersonal
• Gestió d'equips
• Competències i tècniques de <i>coaching</i> per a caps d'equip
• Habilitats directives per a projectes innovadors
• <i>Coaching</i> individual, gestió d'equips
• Programa Avançat de Formació en <i>Coaching</i>
• Habilitats directives
• Lideratge
• Habilitats per a la gestió i el lideratge d'equips i persones
• Com empoderar a les persones
• Autonomia i lideratge

Font: Elaboració pròpia, 2019.

- c) Treball en equip (15,7% de la formació programada):** Disposició i capacitat de treballar amb els altres i aconseguir així objectius comuns.

Taula 22. NFCTTRANS. Treball en equip (exemples de formacions)

• Treball en equip
• Direcció d'equips de treball i reunions
• Constel·lacions i cohesió d'equip

Font: Elaboració pròpia, 2019.

- d) Compromís amb l'organització (14,3% de la formació programada):** és la voluntat d'involucrar-se en les necessitats, prioritats i objectius de l'entitat.

Taula 23. NFCTTRANS. Compromís amb l'organització (exemples de formacions)

• Responsabilitats dels membres del Consell Rector: legislació i eines
• Formació d'acollida
• Formació inicial
• Codi ètic
• Coneixement de l'entitat

Font: Elaboració pròpia, 2019.

- e) Iniciativa i planificació (10,7% de la formació programada):**

- i. Iniciativa: conjunt d'habilitats que permeten l'autonomia per actuar davant dels imprevistos i problemes, així com l'anticipació per evitar problemes futurs

- ii. **Planificació:** capacitat de planificar i organitzar. És la capacitat de prioritzar i gestionar les tasques i aconseguir els resultats en el temps esperat.

Taula 24. NFCTTRANS. Iniciativa i planificació. (exemples de formacions)

• Competències per la gestió.
• La importància de la documentació social.
• Tancament comptable i fiscal.
• Revisa el teu model de negoci
• Creixement personal
• Excel·lència

Font: Elaboració pròpia, 2019.

- f) **Resistència a la pressió (10,0% de la formació programada):** és la capacitat d'evitar reaccions negatives a provocacions, oposició o hostilitat per part d'altres persones o quan es treballa en condicions estressants.

Taula 25. NFCTTRANS. Resistència a la pressió (exemples de formacions)

• Fem autodefensa a la feina: Autoprotecció en l'àmbit laboral
• Posem en joc les emocions del professional d'ajuda
• Gestió emocional / gestió de l'estrès
• <i>Mindfulness</i> , tècniques i estratègies per afrontar l'estrès i l'ansietat
• Reducció de l'estrès
• Contenció emocional
• <i>Mindfulness</i> i ioga

Font: Elaboració pròpia, 2019.

- g) **Innovació i creativitat (5,7% de la formació programada):** consisteix en la implementació de nous productes, serveis, processos o formes d'organització suficientment millorats.

Taula 26. NFCTTRANS. Innovació i creativitat (exemples de formacions)

• Liderant la innovació digital
• Introducció al Design Thinking per Educadors
• Projectes innovadors tercer sector
• <i>Conecta con tu auto-motivación y tu actitud proactiva</i>

Font: Elaboració pròpia, 2019.

- h) **Adaptabilitat i flexibilitat (4,3% de la formació programada):** és la capacitat de treballar en diferents situacions i amb diferents persones o grups.

Taula 27. NFCTRANS. Capacitat d'adaptació i flexibilitat (exemples de formacions)

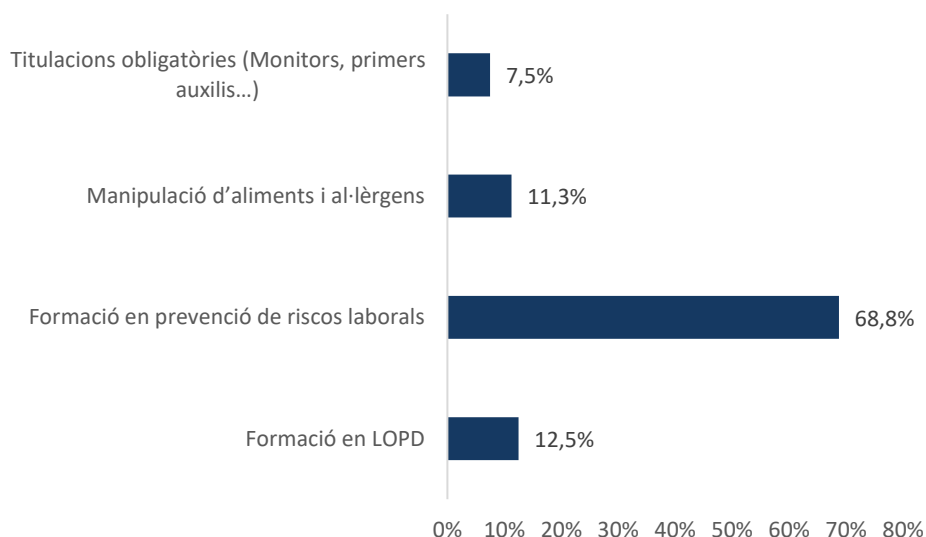
• Gestió del canvi transformacional
• Gestió del canvi

Font: Elaboració pròpia, 2019.

7.1.3.3. Necessitats formatives expressades obligatòries i reglamentàries

Apart de les necessitats formatives instrumentals assenyalades, les entitats del TSS tenen l'obligació de formar a totes les persones treballadores en prevenció de riscos laborals, i en la Llei Orgànica de Protecció de Dades.

Gràfic 19. Formacions obligatòries i reglamentàries.



Font: Elaboració pròpia, 2019.

Un fet a assenyalar és la inclusió de la perspectiva bio-psicosocial de la salut dins de la prevenció dels riscos laborals. Són notables el nombre de formacions orientades a la gestió de l'estrès i el malestar derivats d'ambients de feina tòxics, com les que s'agrupen en la categoria de competències transversals.

Presentem a continuació un recull de formacions identificades als PF:

Taula 28. Formació en LOPD (exemples de formacions)

• Política de protecció de dades
• Formació jurídica
• Càpsula del nou reglament de la LOPD
• Actualització normativa

Font: Elaboració pròpia, 2019.

Taula 29. Formació en prevenció de riscos laborals (exemples de formacions)

• Prevenció dels riscos laborals.
• Conducció segura, PRL 50h delegats de prevenció
• Formació nivell bàsic en prevenció de riscos laborals
• Formació teòrica-pràctica en prevenció de riscos laborals
• Autoprotecció hàbits saludables
• Curs <i>on line</i> de nivell bàsic de prevenció de riscos
• L'auto-cura del treballador
• Actuacions en cas d'emergència,
• Formació en pla d'evacuació
• Formació en PRL
• Seguretat vial
• Riscos generals i específics
• Primers auxilis
• Emergències

Font: Elaboració pròpia, 2019.

Taula 30. Formació en manipulació d'aliments i al·lèrgens. (exemples de formacions)

• Manipulació d'aliments
• Al·lèrgenes i intoleràncies alimentàries segons el reglament UE 1169/2011 i Real Decreto 126/2015
• Seguretat alimentaria

Font: Elaboració pròpia, 2019

Una última categoria seria aquella orientada a formar a les persones treballadores sobre els **valors, cultura de treball i processos de les entitats**. Aquestes formacions acostumen a ser informals.

7.1.3.4. Necessitats formatives expressades en competències instrumentals específiques.

Aquest tipus de necessitats formatives afecten fonamentalment al personal d'acció o d'intervenció directa. Tot i la gran diversitat de formacions hem agrupat, a mode d'exemple, algunes de les necessitats identificades en els PF per tipus d'activitat de l'entitat.

L'anàlisi revela que, tot i l'alt nivell de formació reglada demandat per accedir a bona part de les feines del sector, existeix una forta demanda i necessitats formatives específiques i complementàries a la formació reglada. Es dedueix que aquestes formacions responen a lògiques reactives molt més que al fruit de la reflexió dels canvis a l'entorn de l'entitat. És a dir, a problemàtiques i necessitats canviants de cada sector.

Taula 31. Formacions tècniques específiques per sector d'activitat. (exemples de formacions)

ACTIVITAT	NECESSITATS FORMATIVES
<p>Lleure, Acció Social amb infants joves, famílies i altres col·lectius</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Les noves addiccions: famílies amb adolescents que estan en risc. • El Síndrome d'Alcoholisme Fetal. • Tràmits estrangeria amb joves migrats sense referents adults. • El foment de les competències socials a l'adolescència. • Model d'Intervenció amb mares adolescents. • La competència, confidencialitat i gestió del risc en persones vulnerables. • Família i infància: de la protecció a la emancipació. • Formes d'acompanyament. • Reflexions sobre la infància i l'adolescència LGTBI als recursos residencials. • Eines i recursos a l'educació. Treball dels professionals: les resonàncies personals com a eina de treball • La tutoria del model sistèmic socio-educatiu. • Traçabilitat dels processos terapèutics per a una bona gestió de la qualitat del servei. • Bones pràctiques d'higiene en alimentació, mobilitzacions i transferències segures . • Primers auxilis. • Risc biològic i addiccions. • Risc zero. • Ús de medicació injectable. • Xerrada nutrició i alimentació saludable. • Abordatge malaltia mental. • Avaluació de proveïdors i satisfacció de clients. • Llenguatge de signes. • Musicoteràpia. • Novetats en productes de suport, mobilitzacions i transferències. • Perfeccionament i tècniques de neteja. • Ecosistema i atenció integral a les famílies. • Atenció a l'usuari. • Clínica infantil i adolescent: anàlisi i eines d'intervenció. • Maltractament Infantil i Adolescent. Primers indicis. • Projecte de bones pràctiques en salut sexual per adolescents al CRAE. • La detecció i atenció de violències masclistes en la població adolescent. • Variabilitat de gènere en la infància i adolescència. • Transsexualitat en infants. • Prevenció del bullying en les escoles.

	<ul style="list-style-type: none"> • Protocol d'actuacions davant situacions de maltractament o abús sexual a infants. • Model d'atenció centrat en família. • Formació en TEA (llenguatge, fisio) . • Atenció joves immigrants. • Com abordar la discapacitat. • Criança terapèutica.
Discapacitat	<ul style="list-style-type: none"> • Primers Auxilis. • Mobilització de malalts. • Prevenció de trastorns musclo-esquelètics. • Formació específica jardineria. • Psicofarmacologia, tòxics. • Sexo-afectivitat persones amb DID. • Envel·liment i DID. • Prevenció de les emocions negatives com a risc psicosocial. • Primers auxilis en centres per a persones amb DID. • Estimulació sensorial i trastorns de l'espectre Autisme. • Atendre i entendre: el tracte i l'atenció a la persona amb DID. • Acompanyament en els processos de dol. • Sexualitat i discapacitat diversitat funcionalitat. • Aplicació de l'atenció centrada de la persona. • Síndrome d'Asperger. • Atendre i entendre: el tracte amb persones amb DID.
Salut Mental	<ul style="list-style-type: none"> • Migració i Salut Mental. • Model de recuperació. • Gènere i sexualitat. • Acceptació homosexualitat . • Introducció a la Salut Mental

Font: Elaboració pròpia, 2019.

7.1.4. Síntesi dels principals resultats de l'anàlisi documental dels PF

- Les entitats grans són les que, en termes generals, planifiquen un major nombre de cursos als seus plans de formació.
- Sectors com el de la discapacitat o el de l'educació i la formació, juntament amb al de salut mental i atenció precoç són també els que tenen major nombre de personal d'estructura i per tant major volum de personal contractat susceptible de rebre formació contínua a la feina.
- El major nombre d'accions formatives programades s'orienten a competències tècniques específiques. Les formacions tècniques específiques es dirigeixen a personal d'intervenció directa. El personal d'intervenció directa té més contractació temporal.
- La tendència en formació al TSS té un comportament diferent a la resta del mercat laboral. A diferència d'aquest, la formació s'orienta molt més al personal aliè a l'estructura
- El 34% de la formació programada s'orienta a coneixements tècnics específics, el 31% a formacions tècniques i un 25% a competències transversals. El 9% de les formacions previstes als PF estaven enfocades a l'adquisició de coneixements d'obligatorietat normativa.
- Les entitat petites formen una mica més en competències transversals que no en competències tècniques.
- La formació tècnica específica s'orienta fonamentalment al personal d'acció directa, a que al seu torn és un tipus de treballador amb més contractes temporals.
- La formació tècnica genèrica es dirigeix al personal tècnic i d'organització, que acostuma a ser personal d'estructura de l'entitat.
- El personal directiu i d'atenció directa és l'objectiu del disseny de gran part de la formació en competències transversals.
- Els càrrecs directius i d'organització alts són els que menys formació contínua reben.
- A les entitat grans, les formacions programades involucren a més personal que no pas en les entitats mitjanes i sobre tot les entitats petites.
- A les entitat mitjanes es reconeix com a prioritària la formació en competències instrumentals del personal tècnic.
- Mentre que les entitats petites orienten la seva formació a tot el personal.

- Les entitats petites i mitjanes formen menys en competències de gestió d'entitats. No obstant, i per contra, formen més en competències directives.
- Les entitats grans formen més en competències tècniques especialitzades.
- En relació a la formació orientada a l'adquisició o millora de competències tècniques, les principals necessitats formatives identificades als PF són les d'ofimàtica (29,8%), gestió i resolució de conflictes (15,5%) i disseny i gestió de projectes (14,3%).
- Sobre les formacions orientades a competències transversals les principals són l'orientació al client (21,4%), el lideratge (17,9%) i el treball en equip (15,7%).
- Sobre la formació reglamentària la més oferta és la prevenció de riscos laborals i la de la Llei Orgànica de Protecció de Dades.
- Les formacions sobre els valors, cultura de treball i processos de les entitats acostumen a ser informals i no estan planificades als PF.

7.2. Les necessitats formatives normatives. Anàlisi qualitatiu de les entrevistes a persones expertes.

A continuació presentem els resultats del treball qualitatiu basat en les entrevistes semidirigides a persones expertes en formació a entitats del tercer sector social. Entenem que la tècnica de recollida de dades basada en l'entrevista semiestructurada a persones expertes ens ha permès recollir i identificar el que es reconeix al marc teòric com a necessitats normatives. És a dir, aquelles que són reconegudes per persones expertes segons el seu criteri propi.

En primer lloc s'han explorat les percepcions de les persones expertes sobre les competències requerides pels diferents càrrecs de les entitats del TSS, i en segon lloc les necessitats formatives dels diferents tipus de professionals de les entitat.

7.2.1. Percepcions sobre les competències professionals.

En aquest apartat s'analitzen les percepcions de les persones expertes sobre les competències requerides al personal de les entitats del TSS segons siguin càrrecs de gestió, tècnics i càrrecs d'atenció directa.

Una de les principals característica del personal que ocupa càrrecs de gestió i **direcció** és el seu l'elevat nivell d'estudis. No obstant, tot i que gran part dels i de les professionals que ocupen aquests càrrecs tenen estudis universitaris, les seves formacions reglades no acostumen a incorporar l'aprenentatge de competències relacionades amb la gestió.

“Tot el personal tècnic (...) actualment té estudis superiors de grau, sempre dirigits al àmbit social, i amb un gran interès pel món associatiu, l'economia solidària, i el món de les cooperatives”

(ENTREVISTA 1_N1_C_GEN_P_BCN)

“La resta de treballadors [i treballadores] tenen sempre estudis superiors de grau, llicenciatura, especialitzats en la tasca que desenvoluparan, informàtica, treballador social, etc. Posem molt en valor que els treballadors tinguin a part altres formacions complementàries, com per exemple, esports, música, art, etc.”

(ENTREVISTA 8_N2_FED_DIS_G_BCN)

“Depèn de la categoria, el gruix de personal d'auxiliar tècnic educatiu, tothom té una acreditació en atenció socio sanitària, aquesta formació al final és per decret, les persones des de fa molt de temps ja tenen una base, després evidentment un fisioterapeuta té el grau o llicenciatura, etc.(...)”

(ENTREVISTA 8_N2_FED_DIS_G_BCN)

Arrel de les entrevistes sembla existir bastant unanimitat en l'adequació entre les competències requerides i les aportades pel personal de l'entitat. No obstant també hi ha força consens en que la formació contínua és necessària.

“Sempre trobem necessitats formatives, mai podem parar de formar-nos, ja sigui perquè els programes informàtics canvien, o perquè els projectes són diferents, etc. Tenim l'obligació d'estar en constant renovació”

(ENTREVISTA 7_ N1_ A_LLE_P_BCN).

Entre el càrrecs de gestió s'identifiquen com a competències necessàries les de caràcter tècnic vinculades a totes les eines de gestió.

Són força importants també aquelles competències transversals relacionades amb el treball en equip i la coordinació i el coneixement del funcionament dels departaments i àrees de l'entitat. Especialment quan es tracta d'entitats grans.

Així, les necessitats formatives en aquestes categories professionals estan orientades a adquirir competències en gestió financera, gestió d'equips i competències estratègiques. En aquest sentit, la percepció de les persones expertes sobre l'adquisició d'aquestes competències en dites categories laborals és positiva.

Aquestes impressions podrien explicar en part per què les entitats, en especial les entitats grans, no identifiquen com una necessitat formativa en el seus PF les competències de direcció en aquests càrrecs. Així com el fet que siguin els i les professionals de direcció aquells que menys formació reben. Sembla raonable pensar que l'exigència d'aquestes habilitats sigui un dels requisits per l'accés als càrrecs directius a les grans entitats que tenen organitzacions més complexes que no pas les entitats petites. Per això, en proporció, la necessitat formativa en direcció i organització és major en les entitats petites.

No obstant, s'ha de ressaltar el fet que es reconeixin competències més de caràcter transversals, cosa que coincideix amb la planificació del plans analitzats. Els canvis de paradigma contemporani sobre *management* arriben també al tercer sector. Aquesta nova manera d'entendre la gestió d'equips i l'organització de la feina fa èmfasi en una gestió de la feina més horitzontal, en l'exercici de la direcció des de la motivació i el lideratge, en el treball de col·laboració i en equip.

En les categories directives es reconeixen també com a importants les competències ofimàtiques a nivells més avançats que el d'usuari. Es detecta la necessitat de millorar el coneixement en full de càlcul com ara el programa d'Excel.

“També és important (...) treballar la interrelació entre les persones dels mateixos equips. Tenim molt perfil de treballadors socials fent gestió i per això posem èmfasi en la gestió de projectes. Per categoria a nivell directiu és important la capacitat d’anàlisi i presa de decisions, també el treball en equip per treballar amb els diferents àmbits. Per un tècnic semblant als directius, tenir una visió d’equip, d’entitat i no només de la teva feina. També la gestió de les emocions i el treball en gestió d’equips. A nivell administratiu és semblant però hi ha diversos graus. Potser un directiu necessita d’un nivell més alt o excel·lent que un càrrec auxiliar o administratiu.”

(ENTREVISTA 5_ N2_ FED_ DIS_ G_ BCN)

En quant a les competències demandades al personal tècnic estan relacionades amb funcions administratives, de gestió i coordinació de projectes.

“Les persones treballadores d’estructura tècnica han de tenir coneixements i habilitats per a les funcions de l’administració, gestió, i desenvolupament dels projectes que du a terme l’entitat. A més el fet de ser una entitat petita provoca que les tasques es facin de manera més unipersonal, és a dir, hi ha una persona encarregada de tota la coordinació, una persona encarregada de tota la comptabilitat, etc. Pel que fa a coneixements més transversals demanem requisits en treball d’equip, capacitat de ràpida adaptació als canvis, etc.”

(ENTREVISTA 9_ N1_ A_ LLE_ M_ BCN)

Per aquest tipus de personal no es detecten com a necessàries les competències interpersonals o transversals degut al tipus de contacte que tenen amb les persones usuàries. No s’estima per tant com a necessàries per les relacions intralaborals.

Les **competències tècniques** esperades entre els treballadors i les treballadores d’atenció directa s’acrediten amb formacions específiques i de poques hores: títol de monitoratge, manipulació d’aliments, altres:

“I pel que fa a l’estructura d’atenció directa, sobretot es busca que mínimament es disposi de tenir el curs de monitor, i l’experiència, així com formacions complementàries.”

(ENTREVISTA 9_ N1_ A_ LLE_ M_ BCN)

“Requerim un nivell mínim de monitor, que les persones que entrin tinguin el curs de monitor, o amb les condicions de realitzar el curs de monitor, i a partir d’aquí, doncs, com més formació millor, vull dir que si és director, millor que monitor, i si hi ha una formació universitària, com educació social, millor, però aquí sí que intentem agafar el monitor com a punt base de partida”

(ENTREVISTA 9_ N1_ A_ LLE_ M_ BCN)

En les entitats que tenen personal de monitoratge es demanen acreditacions de competències com a educadors en el lleure.

“La majoria de treballadors que tenen les entitats són persones amb estudis superiors, llicenciatura, diplomatura, màster, etc. Sí que tenim la part de perfils més auxiliars com per exemple els monitors, que acostuma a ser un perfil jove, amb la formació de monitors de lleure i que compagina aquesta feina amb els estudis.”

(ENTREVISTA 6_ N2_ FED_ DIS_ P_ BCN)

“El personal d'atenció directa, monitors d'esplai, monitors de menjador, etc. Han de tenir sempre el curs de monitors per a saber i conèixer quines són les seves funcions i tasques, com a mínim requerim aquesta formació. Però si que en ocasions el projecte demana unes formacions específiques, com pot ser formació en persones amb discapacitat.”

(ENTREVISTA 4_ N1_ F_ LLE_ G_ BCN)

Per altra banda, en el personal d'acció directa, s'identifica de forma clara el requisit de competències transversals o *softskills*. Molt més que en les categories de direcció i tècnic. Les persones expertes consultades identifiquen com a necessàries pel lloc de feina les competències comunicatives i les relacions interpersonals.

“La gent que està en atenció directa sí que trobo important que sigui proactiva, que sigui oberta, que sigui dinàmica, ha d'haver-hi una personalitat darrera de la persona”

(ENTREVISTA 6_ N2_ FED_ DIS_ P_ BCN)

En l'anàlisi de programació de plans s'identifica amb claredat com a necessitat formativa la gestió del conflicte o situacions conflictives que presenten les persones usuàries.

“Els treballadors[i treballadores] més dedicats a la intervenció directa reben formacions més dirigides a l'acolliment, a com parlar i tractar a les famílies, com treballar amb infància, adolescència, gestió documental, etc.”

(ENTREVISTA 3_ N1_ C_ AS_ M_ BCN)

“Després hi ha tota una sèrie de competències que van vinculades sobretot a l'atenció directa, que són per exemple l'àmbit pedagògic d'acció social i educativa, amb temes des de resolució de conflictes, fins a dinàmiques de grup amb infants.”

(ENTREVISTA 4_ N1_ F_ LLE_ G_ BCN)

“Pel que fa a l'equip d'atenció directa es demana la formació bàsica per a poder exercir la tasca, en aquest cas el curs de monitors de lleure, director de lleure, monitor de menjador, etc. Les competències que demanem són

d'adaptabilitat a l'entorn i amb el col·lectiu que treballen, ja que sempre és diferent i canviant, com per exemple gestió de les emocions i els conflictes.”

(ENTREVISTA 9_A_LLE_M_BCN)

Finalment existeixen una sèrie de formacions requerides per a tot el personal de l'entitat i que són d'obligada normativa, com ara conèixer la Llei General de Protecció de Dades, formació en riscos laborals, entre d'altres. A més, s'assumeix que les persones que trien treballar al TSS tenen incorporades competències transversals com la capacitat de treballar en equip, l'empatia o d'altres *soft skills*.

“Hi ha algunes temàtiques, com la protecció de dades, que obliguen a la formació contínua, per tant algunes coses no es tenen d'entrada però es van oferint. Al Tercer Sector competències com empatia i treball en equip ve una mica amb el caràcter de la gent, hi ha menys competitivitat que a l'empresa privada.”

(ENTREVISTA 5_N2_FED_DIS_G_BCN)

Per altra banda, les entitats han de dedicar una part a la formació sobre els valors i el funcionament de l'entitat a totes les persones de nova incorporació, independentment del seu nivell de formació.

“Inicialment ja tenim una formació necessària per a poder desenvolupar les tasques, però sí que en la majoria d'ocasions falta l'experiència laboral, i la manera de treballar que té l'entitat, que això ho resolem amb una formació de benvinguda i acollida a l'entitat.”

(ENTREVISTA 3_N1_C_AS_M_BCN)

Taula 32. Competències professionals requerides per categoria professional.

	COMPETÈNCIES TÈCNIQUES	COMPETÈNCIES TRANSVERSALS	COMPETÈNCIES GENERALS
Personal de Direcció tècnica i de gestió	<ul style="list-style-type: none"> • Gestió de dades • Competències ofimàtiques a nivells més avançats d'usuari (programes informàtics, o d'aplicacions; Excel, altres fulls de càlcul) • Gestió del treball: coordinació treball en equip • Gestió de projectes 	<ul style="list-style-type: none"> • Eines de treball en equip • Capacitat d'anàlisi i presa de decisions • Gestió de les emocions • Visió Estratègia 	<ul style="list-style-type: none"> • Visió d'equip i d'entitat • Coneixement del funcionament dels departaments i àrees de l'entitat (benvinguda i acollida)
Tècnic	<ul style="list-style-type: none"> • Funcions administratives, de gestió i coordinació de projectes. 		
Intervenció directa	<ul style="list-style-type: none"> • Acreditacions de formacions molt específiques i de poques hores 	<ul style="list-style-type: none"> • Soft skills per tractar amb les persones usuàries <ul style="list-style-type: none"> ○ gestió del conflicte ○ competències comunicatives ○ Relacions interpersonals 	
Tot el personal	D'obligada normativa, com ara conèixer la Llei General de Protecció de Dades, formació en riscos laborals		

Font: Elaboració pròpia, 2019.

7.2.2. Principals canvis que afecten a les necessitats formatives normatives

Hi ha una inquietud general entre totes les entitats del TSS independentment si són grans, mitjanes o petites, que és poder disposar d'eines per una ràpida adaptació a la realitat canviant amb la qual viuen. Totes les persones expertes consultades coincideixen les necessitats i demandes de les persones ateses són molt diferents de les d'abans. Consideren que les entitats ha de tenir la capacitat de detectar aquestes noves necessitats i demandes, per a oferir les eines necessàries als seus treballadors i treballadores i enfrontar-les. Estimen que les entitats que no tinguin aquesta capacitat d'adaptació i canvi no podran sobreviure en un futur.

“Bueno estem en un mercat tan canviant, és veritat, jo crec que hi ha uns diferents reptes, no diria la sostenibilitat però que els equips professionals tinguin o disposin de les eines per a poder treballar amb aquesta realitat canviant dels col·lectius (...). També tenir les eines i el suport per poder donar el suport als equips professionals, per a mantenir-los i poder donar-los certa continuïtat.”

(ENTREVISTA 3_ N1_ C_AS_M_BCN)

“Un és això aquest entorn canviant, (...) de dir ostres noves realitats, nous col·lectius, per tant aquí la necessitat de saber-nos adaptar a aquest entorn, a aquests nous usuaris, els destinataris de les entitats i dels serveis estan canviant”

(ENTREVISTA 9_ N1_A_LLE_M_BCN)

“Una de les coses que penso en general, és que sempre anem, per això et deia al principi, és que la gran prospectiva no la fem, sempre anem varies passes al darrere pel que fa al sector productiu, en relació a la formació, l'administració pública si, però parlo de tots els centres de formació privats, i de les universitats, etc. El repte de la formació és aconseguir anar per davant, és molt difícil, però com a mínim en paral·lel”

(ENTREVISTA 10_ N2_FED_SM_M_BCN)

Els canvis polítics i legislatius també suposen reptes de futur per a les entitats. Per una banda és frustrant per a les entitats petites estar constantment atentes als canvis administratius, ja sigui de funcionament, reordenació, etc., ja que algunes d'aquestes transformacions poden suposar un alteració total d'organització i funcionament de l'entitat.

Per altra banda una necessitat formativa futura, que sobretot han identificat les entitats petites i mitjanes, és la necessitat de conèixer i aprendre a treballar amb les noves tecnologies. Consideren que, a causa dels pocs recursos humans i materials als quals

tenen accés, a vegades encara utilitzen tècniques de gestió i organització obsoletes, i que segurament els facilitaria molt el desenvolupament de les seves tasques si tinguessin més coneixements informàtics. Per aquest motiu hi ha una gran preocupació, ja que la tecnologia no deixa d'avançar i es troben una situació d'endarreriment.

“Jo penso que tot el tema tecnològic, aquí aquest és un món que canvia i cada vegada canvia més ràpidament, i nosaltres que encara anem amb algunes eines que semblen del segle passat.”

(ENTREVISTA 9_ N1_A_LLE_M_BCN)

“És un tema molt adaptatiu, has d'estar molt atent, en una professió que ha d'intentar molt no a l'anticipat perquè si no et pots cremar molt.”

(ENTREVISTA 10_ N2_ FED_SM_M_BCN)

Per últim, i en relació a com consideraven les entitats que s'havien de preparar i formar per fer front a aquestes noves necessitats que anaven detectant al llarg del transcurs del temps, les respostes ha estat molt diverses i a vegades confuses. A mesura que s'han anat analitzant les entrevistes s'ha pogut comprovar que les entitats no tenen de manera sistematitzada la detecció de necessitats futures o a llarg termini, sinó que gran part de les estratègies desenvolupades només poden detectar necessitats molt immediates i presents.

Una entitat entrevistada dedicada a oferir formacions a les entitats del Tercer Sector, ha detectat que les formacions més demanades són aquelles que ajuden a superar el dia a dia del personal tècnic amb les persones ateses. Pel contrari, totes aquelles formacions més dirigides a gestions de l'entitat, a millora de processos, etc., costen més d'omplir.

Aquest fet es pot interpretar com que les formacions dirigides al dia a dia de l'entitat, que ajuden a desenvolupar la tasca i a resoldre les situacions quotidianes, tenen major valor d'utilitat. En canvi, aquelles altres formacions que intenten solucionar necessitats a mitjà termini no es veuen com a prioritàries ni generen motivació entre els treballadors i treballadores.

En aquest punt, des de l'estudi interpretem que existeix una debilitat en la visió estratègica de les entitats i conseqüentment mancances per d'identificar noves necessitats. En aquest sentit les persones expertes entrevistades indiquen que s'ha de poder pensar en una formació per al conjunt de l'organització i en les capacitats de totes les persones de l'organització amb fórmules innovadores i imaginatives i noves vies i canals d'aprenentatge que facilitin i motivin.

En aquest sentit, els especialistes consideren que durant els últims anys s'han generat un tipus de propostes atractives per les entitats de TSS. En conseqüència, s'ha percebut un augment de les persones participants als seus cursos, i això també ha permès aproximar la formació a nous perfils de persones i d'entitats. En concret, es destaca l'augment de les dones entre els 35 i els 45 anys.

En relació a la incorporació de les noves tecnologies al món de les entitats del Tercer Sector i de la prestació de serveis, les persones expertes comenten com aquest és un altre àmbit que a les entitats els preocupa.

“És un repte que per una banda preocupa però a la vegada pot generar oportunitats, per exemple la robòtica.”

(ENTREVISTA 3_N1_C_AS_M_BCN)

Gran part de la formació es dirigeix, no obstant, a les noves plataformes i noves aplicacions. Encara que aquest fet no es valida en l'anàlisi dels PF.

7.2.3. Síntesi de les necessitats formatives normatives

- A les entitats grans (en quant a personal contactat) la diferenciació de les categories i de les seves tasques i competències són força clares, i en conseqüència es diferencien amb facilitat les necessitats formatives per cada tipus de persona treballadora.
- No obstant, a les entitats més petites aquestes diferenciacions no són tant òbvies degut que el personal tècnic i administratiu comparteix tasques i funcions.
- En les dades recollides al nostre estudi s'evidencia una major demanda entre el personal d'estructura de competències tècniques, que són aquells coneixements requerits per desenvolupar una feina i que han estat adquirits a través del procés de formació.
- D'altra banda, entre les treballadores i treballadors temporals més dedicats a l'acció directa, es dona més valor a les habilitat socials i per tant a aquelles competències transversals, que són les que fan que la persona treballadora sigui més eficient a la seva feina i que s'adquireixen al llarg del procés de socialització.

6

⁶ Consultar les taules 39 i 41 dels annexos per més informació.

- Hi ha una inquietud general entre totes les entitats del TSS que és poder disposar d'eines per una ràpida detecció i adaptació a la realitat canviant amb la qual viuen.
- Els canvis polítics i legislatius també suposen reptes de futur per a les entitats.
- Per les entitats petites resulta molt més difícil estar constantment atentes als canvis administratius.
- Una necessitat formativa futura, sobretot per les entitats petites i mitjanes, és la necessitat de conèixer i aprendre a treballar amb les noves tecnologies per implementar noves formes de gestió i organització.
- Les persones expertes indiquen que gran part de la formació es dirigeix a les noves plataformes i noves aplicacions. Encara que aquest fet no es valida en l'anàlisi dels PF.
- Les entitats no tenen de manera sistematitzada la detecció de necessitats futures o a llarg termini, sinó que gran part de les estratègies desenvolupades només poden detectar necessitats molt immediates i presents.
- Les formacions més demanades són aquelles que ajuden a superar el dia a dia del personal tècnic amb les persones ateses.
- Les formacions més dirigides a gestions de l'entitat, a millora de processos, etc., desperten menys interès.
- Existeix una debilitat en la visió estratègica de les entitats i conseqüentment mancances per d'identificar noves necessitats.
- En els últims anys s'han generat un tipus de propostes atractives per les entitats de TSS. En conseqüència s'ha percebut un augment de les persones participants als seus cursos. Es destaca l'augment de les dones entre els 35 i el 45 anys.

7.3. Processos de detecció de necessitats formatives.

En aquest apartat es descriuran les valoracions realitzades per les persones expertes participants en les entrevistes sobre la detecció de necessitats formatives en les entitats del TSS. Els processos de detecció de les necessitats tenen una gran importància, ja que aquests influiran en la qualitat de les accions formatives ofertes per l'entitat. A més, també és important que les formacions proposades es vinculin amb les estratègies i els objectius de l'entitat (Fajardo Martínez, 2019).

“La formació ha de tenir aquest vincle i aquesta connotació de transformació i de canvi que venim fent, és a dir, hem de formar-nos per millorar en allò que fem. També intuïem que la formació podia ser una manera de fidelització, de promoció a dins de l'entitat.”

(ENTREVISTA 9_ N1_A_LLE_M_BCN)

7.3.1. Diferències en els processos d'identificació de formació per grandària de l'entitat

Les entitats formadores com Barcelona Activa consideren que a l'hora de participar en les formacions, és més important la forma jurídica de l'entitat i la grandària de l'entitat que no pas el sector.

Les entitats grans, amb grans estructures de personal reconeixen la necessitat de formació contínua en l'àmbit de l'administració o d'altres àmbits com el de manteniment que en entitats petites no existeixen.

“Algunes formacions de nòmines, d'activitat legal, en l'àmbit de comptabilitat, temes de la general comptable, de noves normatives, de temes impostos, treballadors socials, també prestacions econòmiques.”

(ENTREVISTA 8_ N2_ FED_DIS_G_BCN)

Es tracta d'entitats que tenen o bé un departament de formació o RRHH o persones encarregades de la formació.

“A nivell del Departament de Formació, hi ha formació en lideratge dels caps i les persones responsables de diferents equips, estem desenvolupant activitats concretes degut a una detecció de necessitats prèvies. També hem detectat necessitats formatives en la utilització d'algunes eines informàtiques que utilitza la Fundació, detecció de necessitats formatives en quant a tot l'equip docent. Hi ha treballadors que no formen part de l'estructura fitxa, i s'ha detectat la necessitat de formar-se en alguns coneixements molt concrets, com per exemple primers auxilis. Necessitats en formacions de metodologies pedagògiques, per a fer activitats més participatives, ús de les noves tecnologies a les aules.”

(ENTREVISTA 2_ N1_ F_ LLE_G_BCN)

Aquest tipus d'entitats compten amb una estructura que els permet respondre de forma més ràpida i eficient als canvis.

“Per posar-te un exemple vam posar un nou portal del treballador, vam canviar el sistema ara està tot informatitzat, llavors vam fer sessions formatives, xerrades que la gent pogués preguntar, i a vegades doncs això, fas una predicció a principi d'any, i de cop surten unes necessitats i no hi ha problema, nosaltres busquem una cosa fora del pla.”

(ENTREVISTA 8_ N2_ FED_ DIS_ G_ BCN)

Les necessitats formatives són variables en el temps, sobretot tenim necessitats formatives d'acolliment, transversals per al funcionament de l'entitat etc., degut al gran moviment de personal a l'entitat. Però també en ocasions les demandes del moment que van sorgint a l'entitat ens fa preparar formacions que no estaven planificades des d'un inici

(ENTREVISTA 4_ N1_ F_ LLE_ G_ BCN)

Generalment, els plans de formació s'elaboren com a part de la planificació estratègica de l'entitat. La seva expertesa les dota d'instruments i recursos per la detecció de necessitats formatives degut a l'elevat nombre de treballadors i treballadores, a la rotació del personal i a l'existència de personal especialitzat en formació contínua.

“Primer es va realitzar una enquesta entre tot el equip docent per que detectessin les necessitats que ells tenien, a continuació vam fer una anàlisi de dades fent una classificació de les necessitats principals. Per últim vam recollir informació directament dels equips de treball i dels coordinadors les deteccions que s'havien anant fent, amb les avaluacions i valoracions dels alumnes.”

(ENTREVISTA 2_ N1_ F_ LLE_ G_ BCN)

“La manera de detectar les necessitats són molt diverses, per una banda ho fem amb les reunions dels caps de departament i la demanda de formació que fem al share point. Per una altra banda, també a partir de les reunions d'equip que és fan al llarg del l'any i de les demandes i necessitats que s'expressen en aquestes, també passem un qüestionari entre els treballadors per a que puguin donar la seva opinió de manera individual. I per últim també detecten necessitats formatives a partir de les avaluacions de satisfacció del serveis que li fan als seus clients i usuaris”

(ENTREVISTA 4_ N1_ F_ LLE_ G_ BCN)

Les grans entitats que agrupen entitats de primer nivell reconeixen també les necessitats formatives de les persones que treballen en l'atenció directa.

“Considerem que les necessitats són de tot tipus, en ocasions les necessitats són detectades des de l'entitat i perquè l'entitat les té i en ocasions pels treballadors, és fa una sinergia entre les dues”.

(ENTREVISTA 2_ N1_ F_ LLE_ G_ BCN)

Les entitats grans comenten que tenen molt present la normativa jurídica en quant a formació del seu personal.

“Considero que tenim en compte tots els criteris, ja que a nivell legal i reglamentari sempre s'ofereix la formació necessària, i després intentem fer un equilibri entre nivell econòmic i nivell de qualitat, però si que en ocasions la falta de pressupost i a nivell econòmic marca el tipus de respostes i de formacions oferta per la Fundació”

(ENTREVISTA 2_ N1_ F_ LLE_ G_ BCN)

En quant a l'elaboració dels Plans de Formació, encara que es tracti d'entitats que tenen coneixements tècnics per elaborar un PF, en ocasions es reconeixen certes dificultats per avaluar amb precisió les necessitat reals formatives dels seus treballadors i treballadores.

“Les dificultats no han estat tan directament per dissenyar el pla, sinó per poder definir i veure què és el que realment necessiten i demanen els treballadors a l'entitat. Un cop tenim realitzada la interpretació de les demandes fem propostes per veure quines formacions es poden fer de manera interdepartamental, i així també poder fer formacions amb gent diferent del grup habitual.”

(ENTREVISTA 4_ N1_ F_ LLE_ G_ BCN)

No obstant, la valoració del PF com a eina per gestionar la formació continua és positiva entre aquestes entitats.

“Jo crec que això és una de les coses que vam fer bé. Va haver-hi un temps que fèiem els plans bianuals, llavors què passa? a dos anys vista, podien passar coses, llavors ara ho estem fent anualment. Què permet això? Fer una revisió contínua, llavors nosaltres ara estem sempre amb els ulls oberts ¿en el mercado, que hay?”

(ENTREVISTA 8_ N2_ FED_ DIS_ G_ BCN)

Entitats expertes en formació indiquen que gran part de les demandes de formació provenen d'entitats de primer i segon nivell. Entre les demandes que els arriben des del TSS destaquen com a **tendència a l'alça** les formacions orientades a:

- Preparar-se per la compra pública
- Conèixer els processos de licitacions: com són les licitacions, com presentar-se i preparar les àrees i la incorporació de clausures socials.
- Gestionar l'entitat de forma democràtica i participativa,
- Gestió del conflicte i gestió col·lectiva
- Enfortiment i sostenibilitat de l'entitat
- Economia social i solidaria

Aquest fet, no obstant, no es corrobora als plans de formació. En general s'aprecia un augment de la demanda formativa en competències transversals o *soft skills*: eines de treball en equip, lideratge, acció comunitària, gestió col·lectiva, etc. Aquest fet si que s'identifica als PF.

7.3.2. Debilitats i amenaces per la detecció de les necessitats formatives.

Els resultats ens indiquen que la majoria d'entitats entrevistades del tercer sector social, a l'hora de plantejar la detecció de les necessitats opta per processos participatius, en els quals tots els treballadors i treballadores de l'entitat, independentment de la categoria laboral, participen i poden exposar les seves demandes.

Les característiques més comunes dels models de detecció explicats en les entrevistes són: participació dels caps de departament, participació dels treballadors en grups de treball, qüestionari a totes les àrees dels treballadors i formacions obertes.

“Sobretot perquè pensem [el Pla de Formació] des del propi servei, el pensem de manera conjunta l'equip directiu amb els equips de professionals, i perquè tenim les dues visions, el que surt directament d'aquesta direcció per part dels recursos humans, i també aquella percepció que té la persona de les seves mancances en relació amb el seu lloc de treball.”

(ENTREVISTA 3_ N1_ C_AS_M_BCN)

“Hi ha diferents maneres, que poden ser a partir de les reunions d'equip de poder verbalitzar des de les persones individuals què és el que creiem que ens fa falta, o senzillament parlant de que ens estem donant compte de que hi ha una cosa que no acaba de rutllar o que seria millor si es fes una formació. Pot ser a través d'una reunió d'equip, potser a través de qüestionaris que es passin preguntant directament el que tenim registrat a incidències (...)”

(ENTREVISTA 4_ N1_F_LLE_G_BCN)

Les entitats no utilitzen un únic mètode dels comentats anteriorment, sinó que acostumen a utilitzar una combinació d'aquests. Per exemple, hi ha entitats que utilitzen

el qüestionari, però a la vegada, també realitzen grups de discussió amb els coordinadors i directius. Aquesta estratègia mixta de mètodes facilita la detecció de necessitats expressades, reals i sentides.

Mitjançant aquesta metodologia mixta de detecció de necessitats, les entitats poden elaborar una classificació de necessitats expressades i sentides identificades, una vegada analitzades les dades, ja sigui a partir de qüestionaris, reunions de treballadors, xarxes de comunicació interna, etc., aconsegueixen transformar aquestes necessitats en reals.

“Hi ha per dues vies, una és des de l'equip directiu per tot el que es fa valoracions, o les valoracions competencials de la persona treballadora, i una altra és a cada treballador i treballadora se li passa un qüestionari”

(ENTREVISTA 3_ N1_ C_ AS_ M_ BCN)

“Bueno les dificultats són a vegades per treure l'entramat i veure ben bé que s'està demanant, concretar, clar, per elaborar-ho has de parlar a vegades directament amb qui fa aquella proposta, què és el que voleu?”

(ENTREVISTA 4_ N1_ F_ LLE_ G_ BCN)

Tot i les diverses tècniques que utilitzen les entitats per a fer la detecció de necessitats, tal i com s'ha comentat anteriorment, les entitats amb major desenvolupament d'aquests processos són les gran grandària. Per altra banda, les entitats mitjanes i petites es troben amb majors dificultats per dur a terme aquesta identificació, ja sigui per manca de recursos econòmics i/o humans, o per l'alta càrrega de tasques del seu dia a dia que desincentiva la seva dedicació a la detecció de necessitats formatives dins de l'entitat.

Una altra dificultat destacada per les entitats a l'hora de detectar les necessitats formatives és la rotació de personal que hi ha al tercer sector social, aquesta rotació de personal i precarietat en el sector, provoca que hi hagi formacions que no és puguin canviar o que hagin d'estar constantment presents en el pla de formació.

Taula 33. Taula resum de Debilitats i Amenaces per la detecció de necessitats formatives.

DEBILITATS	AMENACES
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Manca de recursos (entitats petites i mitjanes)</i> • <i>Dificultats immediates del dia a dia de l'entitat (entitats petites i mitjanes)</i> • <i>No disposar d'hores suficients per realitzar la detecció de necessitats</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dificultat detecció necessitats futures</i> • <i>Poca adaptabilitat de l'entitat</i>

7.3.3. Les estratègies prospectives i les estratègies reactives en la detecció de necessitats formatives

En definitiva prevalen dues grans tendències estratègiques a l'hora de fer la detecció de necessitats formatives : l'estratègia prospectiva i l'estratègia reactiva.

La prospectiva, més freqüent en les entitat grans combinen mètodes de d'alt cap a baix o mètode en cascada, amb mètodes col·laboratius. El grau de sistematització de les tècniques per recavar informació varia: des d'un alt nivell de sistematització a través de la realització de qüestionaris a les persones treballadores, comissions de treball entre l'equip directiu, altres; fins un baix nivell de sistematització basat en reunions i conversacions informals al personal.

El segon mètode, el reactiu, acostuma a tenir un baix nivell de sistematització de la recollida d'informació o de poc contrast. El que pot significar un biaix en la detecció de les necessitat al incorporar una percepció massa personalista i poc estratègica de les necessitats en formació.

Les estratègies prospectives parteixen d'una postura pro-activa. Es a dir, són estratègies encaminades a la previsió. Normalment es tracta més d'un procés que permet la interacció entre diferents factors. No es tracta dons d' accions puntuals. Considerem que les estratègies prospectives de d'alt a baix són més adequades per la identificació i el disseny d'accions formatives des d'un plantejament estratègic de l'entitat.

Aquest tipus d'estratègies acostumen a requerir una inversió important de temps. Especialment quan la recollida de la informació es fa de manera formal. No obstant, trobem casos en que les entitats utilitzen mètodes més informals segurament com a conseqüència de la falta de recursos.

Quan la pro-activitat sorgeix de la direcció, la gestió i la coordinació de l'entitat, diem que el model de detecció és vertical o en cascada.

El grau de sistematització en la recollida de la informació és també divers:

- a) Alt:** les àrees de direcció i gestió lideren la prospecció i utilitzen eines específiques per recavar la informació com ara reunions; organització de la informació, qüestionaris...

“Bueno en la reunió que hi ha dels caps de departament, es va tornar a refrescar o per informar a les persones que no ho han fet mai, una mica com ho fem per ha platejar la formació que volem demanar, o que creiem que necessita, per a que ara quan tots els caps de departament, comencin a introduir el que volen per al seu equip que no sigui, així de penso jo, penso jo. (...) Hi ha diferents maneres que poden ser, a partir de les reunions d'equip de poder verbalitzar des de les persones individuals que és el que creiem que ens fa falta o senzillament parlant de que ens estem donant conte que hi ha una cosa que no acaba de rutllar o que seria millor que és fes una formació. Pot ser a través d'una reunió d'equip, pot ser a través de qüestionaris que és passin preguntant directament el que tenim registrat a incidències”

(ENTREVISTA 4_ N1_ F_LLE_G_BCN)

“Tenim la sol·licitud de tots els tècnics de DINCAT Federació que són tots els que tenen contacte directe amb els nostres usuaris, que ens facin les seves propostes a curt, mitjà i llarg termini, i després estem preparant que segurament traurem aquesta setmana o principis de la que ve farem una enquesta a totes les entitats associades.”

(ENTREVISTA 6_ N2_ FED_DIS_P_BCN)

- b) Baix:** les àrees de direcció i gestió lideren la prospecció sense sistematització i amb un nivell alt d'informalitat: a través de converses i encontres informals a la feina.

“Tenim tres eines per a poder recollir les necessitats formatives dels usuaris de les entitats, per una banda ho fem mitjançant els tècnics que estan directament en contacte amb les entitats perquè puguin representar les seves demandes, per una altra les demandes de formació a mesura que arriben des dels companys, i per últim un qüestionari que passem a totes les entitats membres per què valorin les formacions”

(ENTREVISTA 6_ N2_ FED_DIS_P_BCN)

Existeix també el model prospectiu horitzontal on es desenvolupen estratègies col·laboratives entre les persones treballadores i la direcció. També varia el grau de sistematització de la recollida d'informació.

- a) Alt:** Aquesta estratègia utilitza eines analítiques i consultives. Les persones treballadores són clarament el subjecte de la formació i per tant son elles les que han d'identificar les seves pròpies necessitats.

“Tenim dues vies, per una banda és des de l'equip directiu que detecta les necessitats competencials de les persones, i per una altra banda a tots els treballadors/res els fem arribar un qüestionari perquè puguin plasmar les necessitats que han detectat, mancances i interessos que han anat identificant al llarg de l'any. Un cop tenim totes les dades les analitzem i mirem de donar resposta a les formacions més demandades. Actualment aquesta estratègia ens funciona, però és possible que hi hagi altres estratègies, i potser en algun moment hem de canviar d'estratègia.”

(ENTREVISTA 3_ N1_ C_ AS_ M_ BCN)

Aquest tipus d'estratègies que també té un caràcter pro-actiu, s'orienta a recollir les necessitats sentides o expressades de les persones treballadores a l'entitat. Generalment, la identificació que fan les persones treballadores acostuma a ser comparativa amb d'altres entitats o llocs de feien similar. El procés de consulta pot ser formal i utilitzar instruments específics per la recollida de les dades. Com ara el qüestionari.

“Hi ha dos plans de formació diferents. Per una banda el pla de formació que té la federació per a formar les seves entitats sòcies, en el qual les demandes es detecten de manera participativa en les assemblees, i més tard el consell rector pren una decisió i prioritza les demandes. Per una altra banda, ara que comencen a crear el pla de formació intern per als treballadors de la Federació, estan pensant en passar un petit qüestionari als treballadors per a poder detectar les necessitats que hi ha.”

(ENTREVISTA 1_ N1_ C_ GEN_ P_ BCN)

- b) Baix:** En aquest cas, la recollida de la informació sobre necessitats formatives és informal, poc pautada i no compta amb instruments validables.

“Mitjançant les reunions d'equip, perquè tothom pugui expressar les seves necessitats i inquietuds, els suggeriments, cada any fem aquestes activitats per poder fer la recollida de necessitats.”

(ENTREVISTA 7_ N1_ A_ LLE_ P_ BCN)

En relació a les estratègies reactives, en aquest casos tècnicament no s'hauria de parlar d'estratègia, degut que aquest tipus d'accions es basen en una reacció a una necessitat immediata. Per tant, no hi ha previsió ni sistematització.

“Una manera és avaluar els materials que anem publicant. Vam editar una guia dels drets per a les persones amb discapacitat. I arrel d'això ens vam adonar que no teníem competències en poder adaptar a les necessitats dels usuaris, la nostra feina. També volem ser pioners amb això. També perquè des de l'entitat tenim esperit d'emprenedoria i voluntat de millora (tan per la entitat com pels treballador). També quan s'implanten millores al programari informàtic nou (ex. CRM) detectem que hem de formar a l'equip- També detectem necessitats fent entrevistes de seguiment a les persones novingudes [usuàries]. Moltes vegades fem la detecció però no podem actuar o no podem donar resposta al moment.”

(ENTREVISTA 5_ N2_FED_DIS_G_BCN)

7.3.4. Síntesi dels processos de detecció de necessitats formatives

- Existeix una gran diferència entre les entitats grans i petites en quant al recursos i coneixements per fer detecció de necessitats formatives.
- Les entitats grans realitzen els plans de formació dins d'una lògica de planificació estratègica de l'entitat. Per consegüent, tenen més eines i expertesa en i per la detecció de necessitat formatives.
- La formació del personal és una qüestió més normativa a les entitats grans que a les petites.
- Les entitats de segon nivell (Federacions) són les que demanden més formacions a institucions especialitzades en formació continua.
- Les tendències a l'alça en formació identificades per les persones expertes no es detecten als PF analitzats.
- S'aprecia un augment de la demanda formativa en competències transversals o *soft skills*
- La major part de les entitats opten per processos participatius a l'hora de fer detecció de necessitat formatives.
- Les característiques més comunes dels models de detecció explicats en les entrevistes són: participació dels caps de departament, participació dels treballadors en grups de treball, qüestionari a totes les àrees dels treballadors i formacions obertes.
- Les entitats amb major desenvolupament d'aquests processos són les gran grandària.
- Les entitats mitjanes i petites es troben amb majors dificultats per dur a terme aquesta identificació, ja sigui per manca de recursos econòmics i/o humans, o per l'alta càrrega de tasques del seu dia a dia que desincentiva la seva dedicació a la detecció de necessitats formatives dins de l'entitat.

- Les estratègies prospectives de d'alt a baix són més adequades per la identificació i el disseny d'acció formatives des d'un plantejament estratègic de l'entitat.
- Les estratègies reactives, però també les dinàmiques de baix a d'alt, dificulten una visió estratègica de les necessitats de l'entitat.

7.4. Les necessitats potencials i sentides.

7.4.1. Resultats de la jornada participativa amb representants d'entitats del TSS.

La tercera tipologia de necessitats formatives que hem analitzat han estat les necessitats potencials o sentides. Com es recull al marc teòric, es tracta de necessitats que encara que es senti no resulten fàcil d'identificar i expressar per falta de paràmetres interpretatius.

Els experts i les expertes en l'àmbit de la formació continua en les entitats del TSS coincideixen en assenyalar les dificultats amb les que es troben les entitats per identificar els reptes i canvis als que han d'enfrontar-se. Moltes entitats resten de plantejaments estratègics i es veuen immerses en el treball del dia a dia i en la resposta a demandes imperioses. Aquesta limitació afecta de forma clara a la previsió i disseny de la formació continuada.

En aquest ordre de coses, l'estudi es va proposar identificar i donar paràmetres interpretatius per tal que les entitats del TSS puguin identificar i expressar les seves necessitats formatives a mitjà termini. I per tant, d'adoptar una visió molt més estratègica. Per això, el mètode parteix de la identificació de grans canvis contextuais que es percep afectaran a les entitats. Aquesta reflexió permet una visió més estratègica de la pròpia entitat i del disseny d'una formació afí a un pla estratègic.

A partir de la dinàmica de treball Metaplan on van participar també tretze persones representats d'entitats del TSS, hem sistematitzat la reflexió i recollida d'informació sobre els principals canvis socials que afectaran a les entitats de TSS durant els pròxims deu anys. La finalitat ha estat alhora posar en pràctica una metodologia de reflexió i anàlisi útil per identificar reptes de futur i necessitats formatives per tal de donar-hi resposta.

El grup de tretze persones expertes i representants d'entitats del TSS van establir un orde de prioritització en la identificació dels principals canvis que creuen impactaran de forma substancial a les seves entitats en el termini de 5 i de 10 anys. Es va demanar que cada persona prioritzés tres principals factors de canvi.

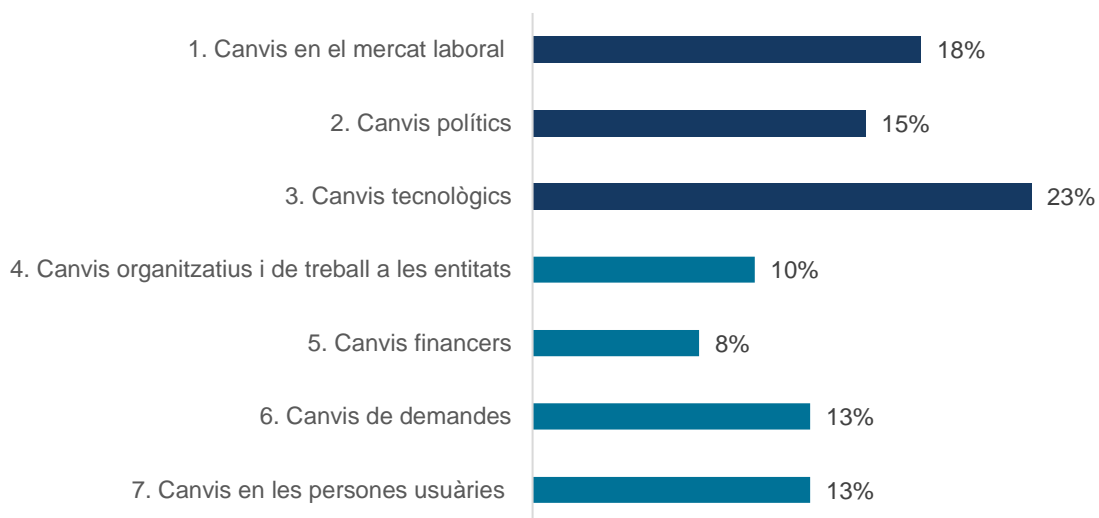
La llista de canvis que es va proposar per l'equip dinamitzador –dissenyada a partir de l'anàlisi documental, dels plans de formació i de les entrevistes a les persones expertes- i que es va treballar a la sessió va ser la següent:

- Canvis en el mercat laboral
- Canvis polítics

- Canvis tecnològics
- Canvis organitzatius i de treball a les entitats
- Canvis financers
- Canvis a les demandes.
- Canvis a les persones usuàries
- Altres

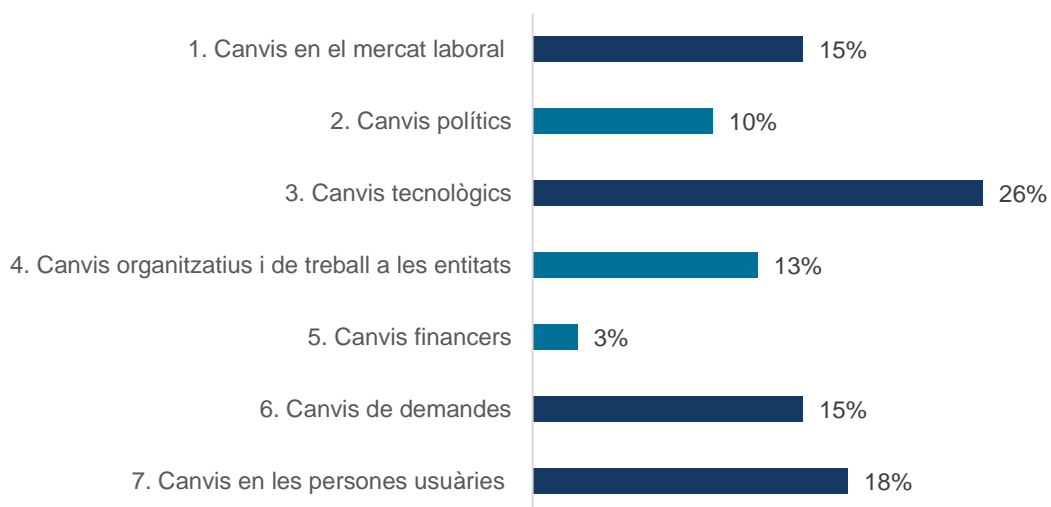
A continuació es presenten gràficament els resultats de la dinàmica:

Gràfic 20. Principals canvis que afectaran a la meva entitat els propers 5 anys



Font: Elaboració pròpia, 2020.

Gràfic 21 Principals canvis que afectaran a al meva entitat els propers 10 anys



Font: Elaboració pròpia, 2020.

Les persones representants de les entitats van assenyalar com a probables canvis durant els pròxims cinc anys els de caire tecnològic, el mercat laboral i canvis polítics

A llarg termini, es a dir, d'aquí deu anys, els canvis tecnològics continuen sent entesos com una factor de transformació principal, seguit dels canvis de les persones usuàries i per tant de les demanes.

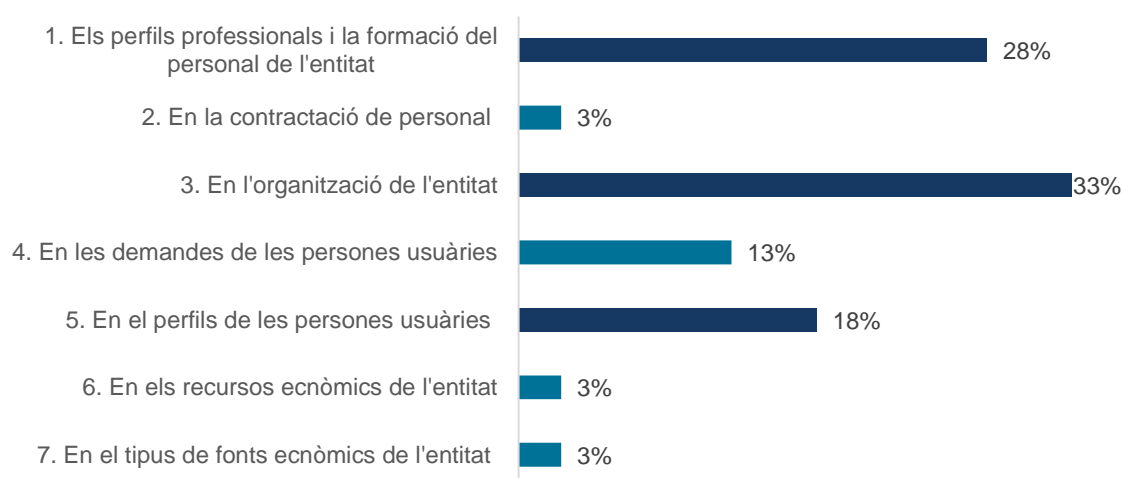
Considerant els principals elements de les entitats que es veurien transfigurats per les transformacions a les tecnologies, al mercat laboral, i als canvis polítics es genera un alt acord entorn a les següents situacions:

Els canvis tecnològics es preveu que impactin principalment en l'organització de l'entitat, en els perfils professionals i les competències formatives i en les persones ateses.

Els canvis al mercat laboral es preveu que tindran un gran efecte en els perfils professionals i en la contractació de personal, i també en el tipus de persones usuàries.

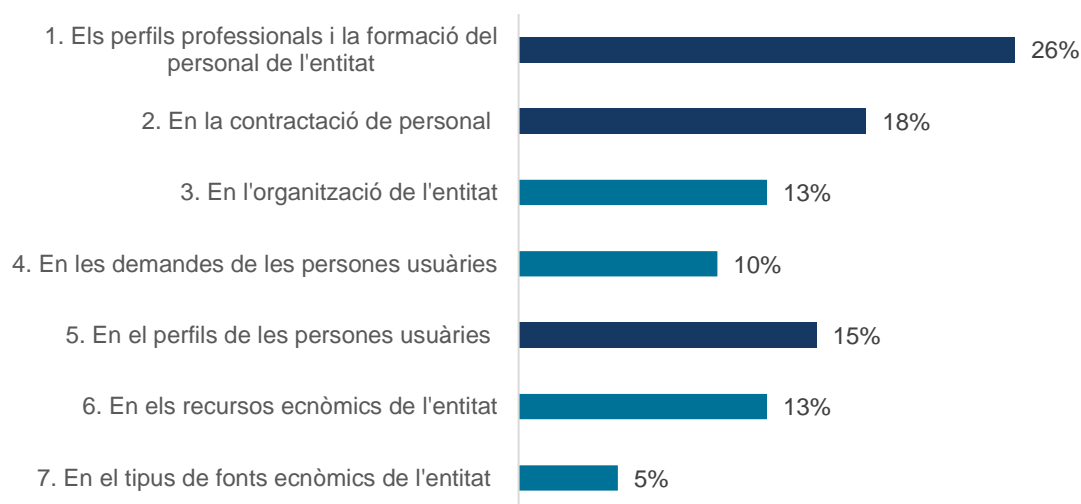
Mentre que els canvis polítics tindran un gran efecte a nivell econòmic i de finançament de l'entitat.

Gràfic 22. Efectes dels canvis tecnològics.



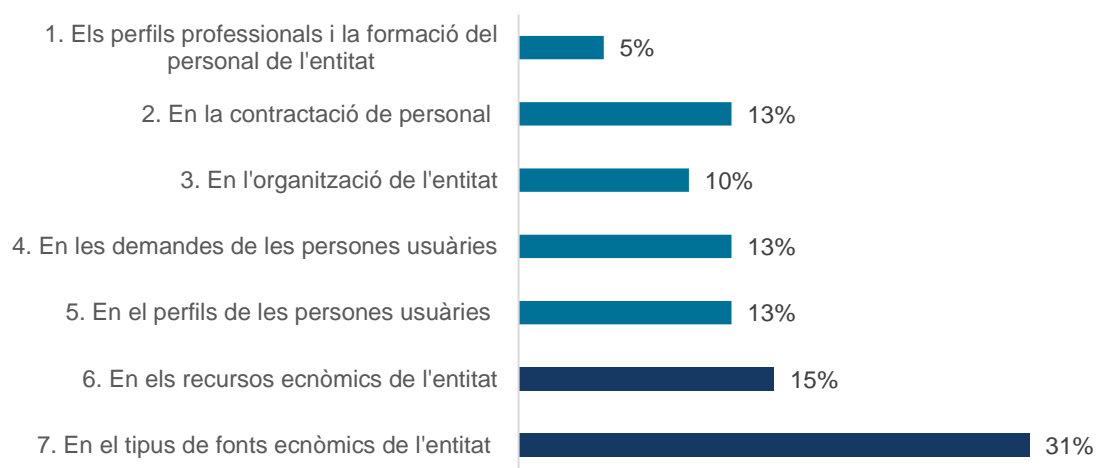
Font: Elaboració pròpia, 2020

Gràfic 23. Efectes dels canvis al mercat laboral en la meva entitat.



Font: Elaboració pròpia, 2020.

Gràfic 24. Efectes dels canvis polítics a les entitats.



Font: Elaboració pròpia, 2020.

La discussió i reflexió en grup permet aprofundir en la percepció d'aquests principals factors de transformació de les entitats.

En l'àmbit tecnològic, es reflexiona sobre la incorporació de les noves tecnologies a les entitats i com aquestes podrien provocar canvis en les relacions, tan internes a nivell laboral, com amb les persones ateses per l'entitat.

Per algunes de les persones del grup aquestes noves tecnologies, poden comportar una pèrdua de comunicació amb les persones ateses al informatitzar les gestions i per tant perdre l'aspecte social i humà que és un signe distintiu del TSS. No obstant, algunes

de les persones participants veuen aquestes renovacions tecnològiques com a positives i facilitadores de les tasques que poden sorgir a l'entitat durant en el seu dia a dia. El que permetria alliberar de les tasques més mecàniques i administratives que comporten els processos d'atenció a les persones usuàries i centrar-se molt més en la part més social i humana de l'atenció.

A la vegada també s'identifica la necessitat de formar als treballadors i treballadores de les entitats en l'ús d'aquestes noves tecnologies. Moltes entitats han manifestat que de vegades han adquirit noves eines tecnològiques, ja sigui en l'àmbit de la gestió, maquinàries de mobilització de persones, etc. I no han pogut utilitzar-les o no han aprofitat al cent per cent el seu ús, ja que cap treballador o treballadora de l'entitat, coneixia del tot el seu funcionament.

“Tot el tema de big data, d'intel·ligència artificial, tot el tema de blockchain, canvia molt com t'organitzes, quin model de negoci, i tots els mecanismes de gestió interna, tot, robòtica, vull dir tots aquests canvis, evidentment ens canviarà molt, des de uns perfils de contractació que ens caldran per a les competències digitals, per a un ús tecnològic que també, sinó que estava pensant en com anem com a societat.”

“Los cambios tecnológicos afectaran a la relación con los usuarios, y los usuarios también cambian, ellos también exigen que se usen las nuevas tecnologías, tiene la tecnología en la mano, en general pueden acceder, afectará a todo”

“Hi haurà coses d'ara que no caldran persones per a fer això, hem de reconvertir els perfils professionals, i veure ben bé on aportem valor, en el mundo que se abre pot tenir més recorregut.”

“Normalment una entitat social, som experts en allò que fem, però a nivell d'intervenció o a nivell de gestió, però no som experts en tecnologia, i llavors això fa que els canvis tecnològics els puguis aprofitar però com no ets expert i fa que et sorgeixi moltes necessitats formatives.”

Els canvis tecnològics i l'adaptació comporten també una inversió i despesa econòmica que les entitats més petites veuen difícil d'assumir. La instal·lació de programes, la formació, la contractació de personal altament qualificat amb la formació necessària reporta uns costos alts. El baix nivell de remuneració que el tercer sector pot donar a aquest perfils altament qualificats en comparació amb el mercat laboral és un possible obstacle per la innovació.

“La interpretació de dades el big data que podrà fer que, que es pugui anticipar tant a les feines com als usuaris les necessitats. Poder predir tot

un tema de necessitats futures. (...)tot això pot ajudar a dissenyar projectes de manera més proactiva”

En quant als canvis en l'àmbit del mercat laboral les persones participants es valora que afectaran directament a l'orientació laboral dels treballadors i de les treballadores, a la demanda de nous perfils professionals al sector el que fan que sigui necessària una adaptació constant a les demandes.

“Necessitarem formació continua sempre, hi hauran nous perfils que dèiem que podran entrar que coneixerem i podem imaginar, i noves amb totes les dimensions que això significa, que serà molt important la motivació del personal, per adaptar-se a tot això i l'experiència”

En relació amb els canvis polítics les persones participants van destacar com la incertesa política que hi ha actualment al territori, la manca de consens entre els diferents grups polítics per desenvolupar pressupostos i la inestabilitat política actual, els fa plantejar-se estratègies d'actuacions molt més dinàmiques i adaptatives i no els facilita poder tenir una predicció de futur.

En aquest sentit, identifiquen manca de recursos econòmics en l'àmbit públic i senten que l'administració pública no els dona suport, i estan obligades a competir amb grans empreses, les quals no acostumen a tenir unes bones pràctiques en l'àmbit econòmic i social, i a més a més sempre proporcionaran unes despeses més baixes que les entitats. De manera que la seva oferta és molt més atractiva de cara a la possible demanda de l'Administració pública, en comparació amb les entitats del tercer sector social.

“Des de l'àmbit de cooperativisme ha crescut molt des de l'administració pública, el suport i recursos, és evident que hi ha 14 o 15 ateneus cooperatius a nivell Català, hi ha molts recursos que s'hi aboquen.”

“La previsió en un futur és que no hi hagi diners públics, les organitzacions que treballem en el sector públic, tot se està privatitzant.”

Considerant ara la resta de canvis als que hauran d'adaptar-se les entitats del TSS es van destacar transformacions en l'organització. Les entitats identifiquen la introducció de procediments i protocols nous que influiran directament a l'organització de l'entitat. Un exemple clar i al dia, és la nova normativa en l'àmbit estatal de l'obligació de registrar la jornada laboral dels treballadors i treballadores. Això ha provocat que ràpidament les entitats hagin de buscar eines per a cobrir aquesta nova necessitat i complir amb la normativa laboral.

“El tema de treballar amb persones directament, fa també que entitats moltes vegades, han de patir canvis i ajustar-se, no pots pensar una activitat, i que ara farem

això per aquí no se quants anys, perquè això no és veritat, el canvis organitzatius jo crec que es donen bastant continuadament”

“A vegades jo també em penso que es pensa que el tercer sector no està organitzat com una empresa, no se perquè s’ha de fer aquesta diferència, es veritat, qui diu que no estem organitzats com, a més perquè em de copiar el model de l’empresa, és millor, jo crec que té un taranta propi, i penso que l’empresa deuria de copiar-lo, no ens emmirallem en l’empresa perquè sigui empresa, en tot cas ens emmirallem en empreses que tot i sent empreses poden actuar i aportar coses que dius ostres això ho agafem, però no un conjunt perquè sigui una empresa o no”

En l’aplicació de l’anàlisi per grandària de les entitats, s’aprecien que la detecció problemàtiques i necessitats formatives potencials varia. Les entitats petites prioritzen com a principals factors de canvi a les seves entitats els de caire tecnològic, al mercat laboral i en els perfils de persones usuàries. Mentre que les entitats grans, reconeixen a més, els canvis polítics i el efectes en els recursos i vies de finançament de l’entitat.

Taula 34. Resultats del exercici de prioritització de problemàtiques i efectes a l'entitat.
Entitats Petites

CANVIS	PERSONES CONTRACTADES	ORGANITZACIÓ	DEMANDES	RECURSOS ECONÒMICS	ALTRES
Tecnològics	<ul style="list-style-type: none"> • Expertesa en l'ús de TIC's • Competències en disseny 	<ul style="list-style-type: none"> • Composició dels equips mes tècnic • Millorar la gestió de les organitzacions 	<ul style="list-style-type: none"> • Usuaris: comunicació mitjançant les TIC • Personal laboral: Gestió del temps 	Necessitat d'inversió en recursos tecnològics	<p>Necessitat: Cerca de fons per afrontar el canvi tecnològic</p> <p>Repte: No perdre la qualitat en les relacions personals</p>
Mercat laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Atenció als canvis normatius • Major polivalència, major especialització, major qualificació 	Necessitat de recolzament a nivell legal i procedimental (perfils necessaris)		<i>Minijobs</i> (perill de precarització)	<p>Necessitat: Voluntaris amb major formació</p> <p>Repte: No precaritzar (mes) el tercer sector</p>
Perfil usuaris / persones ateses	<ul style="list-style-type: none"> • Formació contínua • Aparició de nous perfils/famílies • Actituds personal del a (atenció l'usuari) 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptació i flexibilitat • Major horitzontalitat • Processos de presa de decisions i apoderament 	Major exigència en matèria de qualitat	Reduir la dependència dels recursos procedents de subvencions	

Font: Elaboració pròpia, 2020.

II-lustració 1. Resultats del exercici de prioritziació de problemàtiques i efectes a l'entitat. Entitats Petites.

	PERS. CON.	Organitz.	Demandes	Rec. eco.	Altres
TECNOLOGIC 1.	- AMB COMPETÈNCIES MÍNIMES TIC - EXPERTESA DISSENY NO TAN AMB L'ÚS	- PERSONAL + TÈCNIC Q. ORGA-NITZATI.	- USARIES → - Comunicació tecnològic. - PERSONAL INST. → - Costos diferent temps..	- INVERSIÓ E important.	- Subvencions relacionades. - Pèrdua relacions personals La REPTe
PERBAT LABORAL 2.	- NORMATIU - + QUALIFICADES - + ESPECIALITZADES - + POLIVALENTS	PERENYES: LEGALISTES, ALTRES ESPECIALITZ. - PROCEDIMENTAL		- MINIJOBS? + VOLUNTARIES (qualificació). - PRECARIETAT? → REPTe del sector.	
PERFIL USUARIES	- FORMACIÓ CONTINUA - NOUS PERFILS / FAMÍLIES - ACTITUDS DEL PERSONAL	- ADAPTABLE / FLEXIBLE ↓ - ESTRUCTURA HORIZONTALS ↓ - BONES DECISIONS.	NOVA - EXIGENCIA - QUANTITAT. ↓ - DEPENDÈNCIA RECURSOS		

Elaboració pròpia, 2020.

II-lustració 2. Resultats del exercici de prioritziació de problemàtiques i efectes a l'entitat. Entitats Grans.

	PERS. CONT.	ORGANITZ.	DEMANDES	REC. ECO	ALTRES
TECNOLOGIC 1.	+ COMPET. DIGITALS → INCORPORACIÓ PERFILS TECNOLÒGICS	→ NOUS PERFILS A L'ESTRUCTURA → NOUS MODELS DE NEGOCI → VALOR AFEGIT	→ INTERPRETACIÓ DADES (BIG DATA)	→ IMPACTE ECONÒMIC (SALARIS PERFILS TECNOLÒGICS) → INVERSIÓ	
POLÍTICS 2.	→ "FITXAR"	→ IMPLEMENTAR SISTEMES PER "FITXAR"		→ FINANCIACIÓ PRIVADA → PÈRDUES ECONÒMIQUES	
MERCAT LABORAL	→ + CONTRACTES TEMPORALS	→ TREBALL PER PROJECTES → PROCEDIMENTAR	→ + DEMANDA DE RETRIBUCIONS (NO NOMÉS ECONÒMIQUES)	→ + PRECARIETAT	

Font: Elaboració pròpia, 2020.

Taula 35. Resultats del exercici de priorització de problemàtiques i efectes a l'entitat.
Entitats Grans

CANVIS	PERSONES CONTRACTADES	ORGANITZACIÓ	DEMANDES	RECURSOS ECONÒMICS	ALTRES
Tecnològics	Competències digitals: perfils tecnològics	<ul style="list-style-type: none"> Nous perfils per l'esctructura Cerca de models de negoci i valor afegit 	Interpretació de dades (Big data)	<ul style="list-style-type: none"> Impacte econòmic (salari/perfils tecnològics) Necessitats d'inversió 	
Mercat laboral	"Fitxar" – captar talent	Mecanismes per captar talent		<ul style="list-style-type: none"> Finançament privat Pèrdues econòmiques 	
Perfil usuaris / persones ateses	Major temporalitat	<ul style="list-style-type: none"> Treball per projectes Necessitat de millorar gestió i procediments 	Demanda de mes i millors retribucions (no només econòmiques)	Perill de precarització	

Font: Elaboració pròpia, 2020.

7.4.2. Anàlisi de les entrevistes a persones expertes

A continuació es presenten les aportacions de les persones responsables de la formació a les entitats, sobre els reptes i les tendències de futur en la formació del tercer sector. Se'ls va demanar en primer lloc per les tendències de futur, és a dir, quins creien que eren els reptes que l'entitat hauria de superar al cap de 5 anys. En segon lloc se'ls va preguntar com es prepararien per aquests reptes i com superarien les dificultats.

Com s'ha vist en punts anteriors, per diverses raons, la majoria de les entitats no tenen sistematitzada la detecció de necessitats, i per això es pot dir que la seva previsió de futurs reptes en la formació no és gaire completa. Tot i així, una vegada analitzats els discursos de les entrevistes i els PF s'ha observat que la tendència formativa en les entitats del TSS es dirigeix principalment a les noves tecnologies i a l'adaptació als nous canvis socio-demogràfics.

7.4.2.1. Tendències. Què passarà?

Com veurem seguidament, les respostes donades a les entrevistes coincideixen a grans trets amb la tipologia de Kirkpatrick (2000), exposada en el marc teòric, sobre els quatre tipus de canvis que motiven la detecció de necessitats formatives:

- canvis en el mercat, ja sigui per competències, usuaris, clients o per la legislació;
- canvis en la tecnologia i els mètodes de treball;
- canvis de personal degut a canvis organitzatius que generen canvis en les funcions de responsabilitat de les persones;
- canvis financers.

Tots aquests canvis s'estan produint constantment a la societat, per això algunes de les entitats tenen molt clar que estar atent a aquestes transformacions, és clau per sobreviure en el sector:

“Serà necessari un canvi, perquè a nivell social tot està canviant i està en una situació de crisi constant. Crec que la fundació no ha de caure en les necessitats externes, sinó avançar-se al futur més immediat a nivell social, per poder donar resposta a les futures necessitats socials. Les entitats que tinguin la capacitat de predir i estar preparades pel futur seran les que en un futur podran seguir donant el serveis que actualment donen.”

(ENTREVISTA 2_F_LLE_G_BCN)

Segons la majoria d'entitats entrevistades, la principal tendència a la que hauran de fer front són els canvis de necessitats en els col·lectius, produïts pels diferents canvis socials que es puguin donar en un futur.

“És això, aquest entorn canviant, de dir ostres noves realitats, nous col·lectius... Per tant aquí la necessitat és de saber-nos adaptar a aquest entorn, aquests nous usuaris, els destinataris de les entitats i dels serveis que estan canviant”

(ENTREVISTA 9_ A_LLE_M_BCN)

Un dels temes relacionats amb aquestes transformacions socials és l'auge de les noves tecnologies en tots els àmbits de la vida, però sobretot les entitats es fixen en la importància que tenen com a eines en el lloc de treball:

“Tenim tres grans reptes que haurem de fer front de cara al futur. Per una banda, la societat canviant que ens trobem actualment, i que hem de tenir la capacitat d'adaptació per poder seguir treballat amb elles. Per una altra banda, són les noves tecnologies, ja que actualment encara tenim processos que està obsolets en l'àmbit tecnològic”

(ENTREVISTA 8_ FED_DIS_G_BCN)

També tenen una gran afectació per a les entitats els canvis legislatius que es donen degut als canvis polítics. Moltes vegades els serveis que ofereixen les entitats depenen de certes normatives que canvien quan hi ha un nou govern, per això aquestes entitats ja preveuen que sempre serà un dels reptes de futur:

“L'entitat neix amb uns objectius molt clars en el seu inici, però aquesta ha anat evolucionant, perquè la política pública i l'agenda política actual no té en primera prioritat la salut mental en el territori. Constantment hi ha canvis de models. Cada cop que hi ha un canvi de mandat, es canvia la gestió de la salut mental. Per tant, els reptes de futur que tindrem sempre seran molt canviats i variables, per aquest motiu sempre hem de pensar amb una mirada d'adaptació i obertura.”

(ENTREVISTA 10 FED_SM_M_BCN)

7.4.2.2. Reptes i dificultats. Com es superarà?

Per últim, és interessant conèixer com consideren les entitats que s'han de preparar i formar per fer front a aquestes noves necessitats que s'han detectant al llarg del transcurs del temps. La resposta ha estat molt diversa i a vegades confusa. A mesura que s'han anat analitzant les entrevistes s'ha pogut comprovar que les entitats no tenen de manera sistematitzada la detecció de necessitats futures o a llarg termini, sinó que totes les estratègies només poden detectar necessitats molt immediates i presents.

Una entitat dedicada a oferir formacions a les entitats del Tercer Sector, ha detectat que les formacions que ajuden a superar el dia a dia dels tècnics amb les persones ateses, són les més demanades, i les que sempre aconsegueixen omplir les places ofertes. Pel

contrari, totes aquelles formacions més dirigides a gestions de l'entitat, a millora de processos, etc., costen d'omplir.

Aquest fet es pot respondre com que, les formacions dirigides al dia a dia de l'entitat, que ajuda a desenvolupar la tasca i ha de resoldre els conflictes que es poden anar trobant les entitats, tenen una resposta immediata, de manera que les entitats les relacionen amb més facilitat com **una formació útil**. En canvi aquelles altres formacions que intenten solucionar necessitats no tan presents, però que és possible que un futur siguin d'utilitat aquests coneixements, costa més de veure els resultats i per tant la utilitat.

Això pot provocar que les entitats no disposin d'una estratègia d'actuació amb suficient predicció per abordar la problemàtica futura.

7.4.2.3. Per a què un pla de formació?

A priori, el fet que una entitat hagi elaborat un PF és, en si mateix, un indicador del seu desig d'organitzar i donar respostes a les necessitats formatives dels i de les professionals que hi treballen. De fet, cabria pensar que denota un visió estratègica de l'entitat i el sector. En aquests casos els plans de formació acostumen a formular-se en el marc del plans estratègics de les entitats. No obstant, l'anàlisi dels plans indica l'existència també de plantejaments únicament centrats en l'adquisició de coneixement i competències per tal de cobrir necessitats formatives immediates.

Taula 36. Funcions del pla de formació de les entitats

VISIÓ ESTRATÈGICA	VISIÓ CENTRADA EN ELS CONEIXEMENTS
<ul style="list-style-type: none"> • Necessitats canviants del sector i innovació, adaptació i flexibilitat de l'entitat. • Canvis en els valors i models socials • Creixement de l'entitat • Complir amb la missió de l'entitat • Captació i Retenció de talent 	<ul style="list-style-type: none"> • Millora de la qualitat de la gestió de l'entitat • Necessitats internes de l'entitat • Motivar a les persones treballadores i desenvolupament professional i personal • Acompliment de la normativa vigent • Avançar en la gestió i coneixement tècnic (únicament) • Dèficit formació personal acció directa • Millorar l'atenció i el servei l'usuari • Qualitat • Millora competencial de les persones treballadores

Recomanacions de les persones expertes entrevistades a l'hora de dissenyar un pla de formació:

Realitzar un trencament amb la formació clàssica que hi ha actualment. Hi ha una obsessió per treballar les competències, per a treballar amb les eines, però per una altra banda s'obliden d'incorporar els nous formats d'aprenentatge i de treball en equip.

- Realitzar preguntes d'incorporació d'aprenentatge: què estem fent i com ho estem fent?
- Realitzar un seguiment dels aprenentatges interns i veure com aquests es poden aprofitar.
- Treball en xarxa entre altres entitats.

7.4.3. Síntesi de les necessitats potencials i sentides

- Els tres principals canvis que es consideren esdevindran els pròxims cinc anys i que impactaran de forma rellevant a les entitats del TTS són els de caire tecnològics, al mercat laboral i els canvis polítics.
- D'aquí deu anys, els canvis tecnològics continuen sent entesos com una factor de transformació principal, seguit dels canvis de les persones usuàries i per tant de les demanes.
- Les transformacions a les tecnologies, al mercat laboral, i als canvis polítics es genera un alt acord entorn a les següents situacions:
- Els canvis tecnològics es preveu que impactin principalment en l'organització de l'entitat, en els perfils professionals i les competències formatives i en els usuaris.
- Els canvis al mercat laboral es preveu que tindran un gran efecte en els perfils professionals i en la contractació de personal, i també en el tipus de persones ateses.
- Mentre que els canvis polítics tindran un gran efecte a nivell econòmic i de finançament de l'entitat. També afecten a canvis legislatius i normatives per les entitats del TSS.
- En l'àmbit tecnològic aquestes podrien provocar canvis en les relacions, tan internes a nivell laboral, com amb les persones ateses per l'entitat.
- Per tant s'identifica la necessitat de formar als treballadors i treballadores de les entitats en l'ús d'aquestes noves tecnologies.
- En l'àmbit del mercat laboral les persones participants es valora que afectaran directament a l'orientació laboral dels treballadors i de les treballadores, a la demanda de nous perfils professionals al sector el que fan que sigui necessària una adaptació constant a les demandes.
- En l'àmbit polítics preocupa la incertesa política que afecta al desenvolupament dels pressupostos i la inestabilitat política. Aquest situació els fa plantejar-se estratègies d'actuacions molt més dinàmiques i adaptatives i no els facilita poder tenir una predicció de futur.
- Manca de recursos econòmics en l'àmbit públic i senten que l'administració pública no els dona suport, i estan obligades a competir amb grans empreses, que tenen ofertes més atractives per l'administració pública.
- Transformacions en l'organització i canvis en el personal que generen canvis en les funcions de responsabilitat de les persones.

- Introducció de procediments i protocols nous que influiran directament a l'organització de l'entitat.
- Canvis de necessitats en el col·lectiu de persones usuàries com a resultats de canvis socials com ara l'envelliment, la pobresa o la precarietat laboral.

8. Síntesi general de l'estudi

8.1. Avantatges i dificultats per la formació contínua en relació a les característiques laborals del TSS

Avantatges

- Alt nivell de formació de les persones treballadores al TSS.
- Predilecció per perfils formats en Treball Social.
- Molt personal sobre el terreny que capta els canvis i necessitats de les persones usuàries.

Dificultats

- Elevada temporalitat del personal d'acció directa i alta rotació de personal i alta presència de les mitges jornades. En especial a les àrees d'atenció a la gent gran, a la dependència, a la dependència física i sensorial i a l'acció social amb famílies, infància i joves.
- A les entitats petites, dificultats per cobrir les hores que les persones treballadores dediquen a la formació.
- Entitats petites, dificultat per sistematitzar la identificació de necessitats formatives.
- Dificultats per imbricar les necessitats formatives amb plantejaments estratègics.
- Dificultats metodològiques per sistematitzar la recollida d'informació i avaluació de les necessitats formatives de l'entitat.
- Formació molt orientada als treballadors i treballadores d'acció directa. Poca formació en els quadres professionals responsables de la visió estratègica de l'entitat.
- Grans diferències entre entitats grans de primer i segon nivell i entitats petites de tercer nivell.

8.2. Necessitats formatives del TSS a Catalunya

8.2.1. Necessitats formatives expressades

8.2.1.1. Necessitats formatives expressades en competències tècniques

- Les principals necessitats formatives expressades per les entitats del TSS als Plans de Formació són les orientades a competències tècniques específiques i per tant dirigides al personal d'atenció directa. Recordem que a aquest tipus de personal li afecta més la temporalitat, les mitges jornades i la rotació.

- Les entitats grans programen més formació i també identifiquen com a prioritàries les formacions ens competències tècniques específiques i genèriques.
- No obstant en proporció les entitats petites semblen reconèixer més necessitats formatives en competències transversals.
- En relació a les necessitats formatives en competències tècniques genèriques, i per tant, orientades al personal tècnic de l'entitat, quant major és l'entitat en nombre de personal contractat més focalitzades estan les formacions segons la categoria laboral. Per contra, les entitats petites, que tenen menys personal, democratitzen més les formacions degut que les persones que hi treballen en gestió-coordinació i àmbit tècnic acostumen a fer *multitask*. En aquest sentit destaca el fet que en proporció siguin les entitats petites les que més necessitat formatives en competències directives reconeixin als seus PF.
- Al contrari, els càrrecs directius de les entitats grans són els que menys formació reben. Interpretem doncs que les entitats grans no reconeixen necessitats formatives per aquestes categories laboral. Però no significa necessàriament que no existeixen.
- Les principals necessitats formatives en competències tècniques dirigides al personal tècnic de l'entitat per ordre de rellevància són:

Taula 37. Principals necessitats formatives tècniques

PRINCIPALS NECESSITATS FORMATIVES TÈCNiques
Ofimàtica
Gestió i resolució de conflictes
Disseny i gestió de programes i projectes
Comunicació oral
Habilitats de treball en equip
Comunicació oral i escrita en una segona llengua
Presentacions
Tècniques de negociació i comercials
Recerca d'informació
Gestió del temps

Font: Elaboració pròpia, 2020

- Ofimàtica (29,8%):** Destaquen les necessitats formatives en fulls de càlcul (Excel) i ofimàtica aplicada al màrqueting, Office a nivell usuari, atenció al

client i millora de la gestió. No es detecten necessitats més complexes i transversals derivades dels nous programes informàtics. No es detecten necessitats formatives en xarxes socials.

- b. Gestió i resolució de conflicte (15,5%):** Aquesta necessitat formativa es planteja tant en relació amb les persones usuàries com en la gestió d'equips dins l'entitat.
- c. Disseny i gestió de programes i projectes (14,3%):** Destaquen les necessitats formatives en eines d'avaluació d'impacte dels projectes.
- d. Comunicació oral (10,6%):** Destaquen les necessitats en formació en comunicació assertiva i no violenta orientades a millorar les relacions laborals i les relacions amb les persones usuàries. No es detecten necessitats formatives en comunicació institucional i relacions amb els mitjans de comunicació. Aquest fet podria indicar una debilitat per entendre la diversitat cultural i lingüística del sector. Per contra si que es detecta tímidament la necessitat de formació en llenguatge inclusiu no sexista.
- e.** Es reconeixen en menor mesura les necessitats formatives en: Habilitats de treball en equip (8,7%), Comunicació oral i escrita en una segona llengua (5,0%), Presentacions (4,3%), Tècniques de negociació i comercials (4,3%), Recerca d'informació (3,7%), Gestió del temps (3,7%). La formació en tècniques de negociació i comercials sembla necessària per competir amb les empreses privades que estan entrant en el TSS. No obstant si que apareix com a una competència transversal.

8.2.1.2. [Necessitats formatives expressades en competències transversals](#)

- El 24,5% de les necessitats formatives de les entitats del TSS estan relacionades amb l'adquisició de competències transversals.
- Les principals necessitats formatives en l'esfera de les competències transversals són:
 - a. Orientació al client (21,4%):** En aquest apartat hem de diferenciar la formació tècnica específica per atendre a l'usuari, de la formació del personal tècnic en estratègies d'atenció al client. Es podrien considerar més abundants les necessitats en competències avaluadores de l'impacte del servei en les persones usuàries. Que aquestes formacions es reconeguin com a prioritàries és un fet que resulta esperançador, ja que es preveuen

canvis a mitjà i llarg termini en els perfils de les persones usuàries i el nivell de qualitat exigida.

- b. Lideratge (17,9%):** formació orientada a la gestió d'equips des de l'aproximació motivacional o *coaching*. Això està relacionat amb les noves tendències en la gestió de persones o *management*.
- c. Les competències en el treball en equip (15,7%)** són força necessàries. No obstant, per les característiques de les formacions gran part d'elles han estat agrupades dins la categoria de competències tècniques.
- d. Iniciativa i planificació (10,7%):** els tipus de formacions expressades als plans de formació són diverses i en realitat estan força relacionades amb la gestió. Realment no es reconeixen necessitats formatives en l'àmbit de competències transversals per l'autonomia per actuar davant dels imprevistos i problemes, ni per evitar problemes futurs. Tampoc es declara una necessitat de formacions orientades a millorar la capacitat de planificar i organitzar. No obstant, si que es detecta com una necessitat competencial tècnica en relació a la gestió de projectes (Formacions sobre disseny i gestió de projectes o programes). Això explicaria les dificultats en les que es troben les entitats per detectar problemes a futur i adquirir una visió estratègica de l'entitat
- e.** Cal mencionar, també, les necessitats formatives en competències per la **resistència a la pressió (10%)**. Considerant el tipus de formacions recollides als PF interpretem que les formacions responen en realitat al principi de prevenció de riscos laborals.
- f.** La **innovació i la creativitat (5,7%)** no és detectada com una necessitat formativa veient l'escassa programació de tallers i cursos. Aquest tema és força alarmant considerant-ho des d'una perspectiva estratègica.
- g.** En relació a les necessitats formatives sobre competències en flexibilitat i **adaptació al canvi (4,3%)**, aquestes són pràcticament ignorades als PF. Aquest fet resulta preocupant si considerem que com a necessitats potencials o sentides aquestes han estat identificades com quelcom fonamental.

Les principals necessitats formatives en competències transversals per ordre de rellevància són:

Taula 38. Principals necessitats formatives transversals

PRINCIPALS NECESSITATS FORMATIVES TRANSVERSALS
Orientació al client
Lideratge
Treball en equip
Iniciativa i planificació
Resistència a la pressió
Innovació i creativitat
Adaptació al canvi

Font: Elaboració pròpia, 2020

8.2.1.3. Necessitats formatives expressades obligatòries i reglamentàries.

- Les entitats grans tenen major capacitat de resposta a les necessitat formatives reglamentàries.
- Considerem que cal assenyalar les necessitats formatives en prevenció de riscos laborals des d'una perspectiva bio-psicosocial. Fonamentalment en relació a la prevenció de problemes de salut mental derivats de l'estrès.

8.2.2. Necessitats formatives normatives

8.2.2.1. Percepcions sobre l'assoliment de competències professionals del personal treballador de les entitats del TSS.

- Es considera que els càrrecs de direcció i gestió estan suficientment formats i compten amb les competències tècniques requerides pel lloc de feina. Això explica que no es detectin necessitats formatives als Plans de Formació, cosa que coincideix amb els anàlisis de recerques sobre l'àmbit que indiquen que els càrrecs de direcció i gestió són els que menys formació reben. No obstant, s'ha comprovat que les necessitats formatives transversals si que són reconegudes en les formacions d'aquest tipus de càrrecs. Això coincideix amb el canvi de paradigma en els models *de management*, i, en aquest sentit, coincideixen amb les necessitat formatives expressades als PF.
- No obstant, mentre que el reconeixement de les necessitats competencials en gestió d'equips coincideix amb les necessitats formatives expressades als PF,

les persones expertes destaquen com a competència requerida, en els càrrecs de gestió i direcció, la gestió financera. Consideren que són competències que les persones directores o gerents tenen adquirides, cosa que pot explicar perquè els PF no recullen aquesta necessitat formativa. Tot i això, hem de ser conscients que hi ha una notable diferència entre entitats grans i petites. Les últimes mostren més necessitats formatives en competències de gestió.

- Hem de considerar que gran part de les formacions reglades de les persones que ocupen els càrrecs de gestió i direcció, tot i ser formacions universitàries, no aporten necessàriament competències de gestió d'entitats. Tot i que els experts i les expertes indiquen com a competència tècnica necessària precisament la gestió.
- Les persones expertes indiquen que la formació contínua és un actiu de les entitats. La formació és entesa com a part del desenvolupament estratègic de les entitats del TSS.

8.2.2.2. Necessitats formatives normatives. Identificació de necessitats formatives per part de les persones expertes.

- La formació en noves tecnologies és força reconeguda com una de les principals necessitats del sector. Entenem que la utilització de les TICs s'ha d'aplicar de forma transversal a totes les competències tècniques, tant a les categories de direcció i gestió, com a les tècniques. També a l'atenció directa amb les persones ateses. La identificació de necessitats potencials derivades dels principals canvis a mitjà i llarg termini assenyalen els canvis tecnològics com a principal repte al que les entitats hauran de fer front. Des de la formació contínua s'entén, per tant, que aquest canvis requeriran de formació i adaptació a tots els nivells professionals de les entitats. Un element d'alerta pel sector és el fet que gran part de les necessitats formatives expressades al PF sembla tenir un enfocament molt "tradicional" sobre la formació en TICs. Predomina un visió de la formació a nivell d'usuari de programaris com el paquet Office. És preocupant el fet que no es detectin amb més força necessitats formatives en la utilització de noves tecnologies a nivell gestió de projectes, avaluació d'impacte, eines de suport per la comunicació en públic, recerca d'informació (ex. l'ús d'eines on-line com l'enquesta, bases de dades i cerca en la xarxa de fonts documentals, bases de dades i aplicacions d'anàlisi estadística i qualitativa, etc.); eines per millorar la gestió del temps; funcions administratives; relació amb els usuaris-clients; captació de clients-usuaris; tractament dels *stakeholders*, visibilitat, etc.

- Una segona necessitat formativa assenyalada per les persones expertes és l'adquisició de competències en adaptació al canvi. Aquesta percepció coincideix amb la identificació de necessitats formatives potencials recollides amb la tècnica Metaplan i el grup de treball. No obstant, s'ha de subratllar que aquesta no és una necessitat formativa expressada als PF, i per tant ens ha d'alarmar la invisibilització a les entitats de la importància que té l'adquisició d'aquestes competències.
- L'orientació al client és una tercera necessitat formativa que es deixa entreveure als discursos de les persones expertes entrevistades. La previsió de canvis en els perfils de persones usuàries i l'augment de la demanda de majors estàndards de qualitat requereixen de l'adquisició de competències d'atenció a l'usuari i competències de detecció de necessitats i noves demandes.

8.2.3. Necessitats formatives potencials o sentides.

Els principals canvis potencials que afectaran a les necessitats formatives del TSS a mitjà i llarg termini identificats pel grup de treball són:

1. **El canvis tecnològics** afectaran especialment a l'organització de l'entitat, als perfils professionals i a les seves competències formatives i a les persones usuàries. Entenem per tant que les necessitats formatives que es poden preveure estaran relacionades amb l'adquisició de competències tecnològiques transversals:
 - Eines tecnològiques per l'organització de personal: eines per la gestió d'equips, control d'horaris i, gestió del teletreball, gestió de nou tipus de personal (*minijobs*) gestió del temps, administració i gestió de RRHH, comunicació interna, entre d'altres.
 - Eines tecnològiques per la gestió de processos.
 - Eines tecnològiques per la gestió financera i comptable
 - Eines tecnològiques pel disseny, gestió de projectes i avaluació de projectes.
 - Eines tecnològiques per la recerca i anàlisi de la informació
 - Eines tecnològiques per la comunicació
 - Eines tecnològiques per la gestió de treball
 - Perfils professionals amb competències avançades en programari i aplicacions.
 - Eines tecnològiques relacionades amb les persones usuàries: relacions i comunicació amb les persones clients-usuàries; detecció de necessitats;

aplicació d'instruments per l'atenció directa; coneixement de l'evolució tecnològica dels sectors i de l'atenció directa a les persones usuàries.

2. Els **canvis en el mercat** laboral afectaran a la diversificació de perfils laborals i per tant entenem que requeriran formacions en l'àmbit dels RRHH. Aquest canvis poden generar també efectes en els perfils de les persones usuàries dels serveis de les entitats del TSS. Es requeriran, per tant, competències en el tracte amb les persones clients-usuàries.

3. Els **canvis polítics** es preveu que afectin a les fons de finançament, en concret a una reducció del finançament públic. Aquesta situació entenem que és susceptible de generar una demanda formativa en competències orientades a la captació de fons de finançament.

9. Guia d'orientació per a la detecció de necessitats formatives per entitats del TSS.

9.1. Proposta metodològica per la detecció de necessitats formatives potencials

Les entitats del TSS coincideixen en assenyalar les dificultats amb les quals es troben per identificar els reptes i canvis als que han d'enfrontar-se. A moltes entitats els manquen plantejaments estratègics i es veuen immerses en el treball del dia a dia i en la resposta de demandes immediates. Per aquest motiu és de gran importància poder disposar d'un pla de formació. D'aquesta manera es poden preveure les necessitats formatives de l'entitat de forma coherent als reptes d'innovació i qualitat que demanaran els canvis contextuais a curt, mitjà i llarg termini.

Abans de donar inici a l'elaboració del pla de formació, l'entitat ha de poder realitzar una correcta detecció de necessitats formatives, cosa que requereix una actitud pro-activa i prospectiva. Per anticipar-se a les necessitats formatives del personal de l'entitat fa falta alhora d'un exercici que ens permeti tenir una visió estratègica de la nostra entitat.

Amb freqüència les limitacions de temps i recursos fan que les entitats es vegin obligades a treballar des de la reacció al problema i necessitats formatives més immediates. No obstant sabem que les estratègies reactives acostumen a tenir un baix nivell de sistematització de la recollida d'informació o de poc contrast. Això pot significar un biaix en la detecció de les necessitats a l'incorporar una percepció massa personalista i poc estratègica de les necessitats de formació. En aquest cas, no es parteix d'un marc estratègic previ, de manera que les actuacions no han estat suficientment reflexionades.

Per contra, les estratègies prospectives que recomanem en aquesta guia són més adequades per reconèixer necessitats a mitjà termini. S'ha d'entendre que aquest plantejament no tracta únicament de donar respostes formatives en forma d'accions puntuals. Sinó que ha de ser un procés que permeti la interacció entre diferents factors. Les estratègies prospectives han de sorgir de la visió estratègica de l'entitat. Els canvis socials, demogràfics, tecnològics, ecològics, culturals, del mercat laboral, i els perfils de les persones usuàries dels serveis de les entitats, s'estan donant a una velocitat sense precedents. Motiu pel qual, les entitats del TSS han de poder dedicar-hi temps a la reflexió sobre com els estan afectant i sobre tot com els afectaran aquestes transformacions a mitjà termini.

Aquesta guia recull una sèrie de recomanacions metodològiques per ajudar a les entitats del Tercer Sector Social a preparar-se per un present altament canviant.

Proposem una metodologia que ens proporcioni:

- Rigor en la recollida i interpretació de la informació.
- Superació de visions massa subjectives de les persones treballadores a l'entitat.
- Mètode participatiu.
- Formacions orientades a l'estratègia de l'entitat.

9.1.1. Proposta d'exercicis

Exercici 1. Identifica al menys, els tres principals elements de canvi que creus que afectaran a la teva entitat en els pròxims 5 anys i els pròxims 10 anys.

- a. Canvis en el mercat laboral
- b. Canvis tecnològics
- c. Canvis organitzatius i de treball a les entitats
- d. Canvis financers
- e. Canvis de demandes
- f. Canvis en els perfils de les persones usuàries
- g. Canvis ecològics
- h. Altres...

Exercici 2. Descriu elements concrets del canvi. Pots utilitzar una graella com aquesta.

Tens aquí un *exemple*

Tipus de canvi	1	2	3	4	5
1. Canvis en els perfils de les persones usuàries	<i>Noves demandes</i>	<i>Augment del nivell d'exigència en la qualitat del servei</i>	<i>Augment de la diversitat cultural entre les persones usuàries</i>	<i>Nous canals de comunicació on-line</i>	<i>Envel·liment del perfil de persones usuàries.</i>
2.					
3.					

Exercici 3. Una vegada seleccionats aquest canvis principals, identifica com creus que afectaran a aspectes concrets de l'entitat. Pots utilitzar una graella com aquesta. Tens aquí un exemple.

Canvi	Efectes en el personal contractat	Efectes en l'organització interna de l'entitat	Efectes en les demandes de les persones ateses	Recursos econòmics	Altres
1. Canvis en els perfils de les persones usuàries	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificació dels perfils professionals • Noves especialitats • Tècnica especialitzada 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestió de personal • Gestió del projectes • Gestió de qualitat • Gestió d'impacte 	<ul style="list-style-type: none"> • Atenció centrada en el client • Diversitat cultural, lingüística • Usuari-client • Noves formes de comunicació 	<ul style="list-style-type: none"> • Empobriment de les persones usuàries
2.					
3.					

Exercici 4. Una vegada identificats els àmbits i aspectes concrets que requeriran d'adaptacions als canvis, fes l'exercici d'identificar el tipus de formació que caldria per a les persones que treballen a l'entitat, tot identificant a qui aniria dirigida la formació. Pots utilitzar una graella com aquesta. Tens aquí un exemple.

Impacte del canvi en	Gestió i Coordinació	Personal tècnic	Personal d'atenció directa
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificació dels perfils professionals 	Formació en gestió d'equips de treball	Formació en Gestió i captació de perfils professionals Formació en Eines de cerca de perfils professionals	Acreditacions professionals
<ul style="list-style-type: none"> • Empobriment de les persones usuàries 	Formació en captació de recursos	Formació en gestió d'ajuts econòmics a persones vulnerables Formació en programes i ajut a persones en exclusió laboral	Formació en models d'atenció a persones en exclusió laboral
...

9.2. Proposta tècnica per recollir i verificar la informació

9.2.1. Model de dalt a baix o Model en cascada. Recomanat per entitats grans i mitjanes

El mètode de dalt a baix o mètode en cascada, consisteix en la proactivitat que sorgeix dels equips directius, la gestió i la coordinació de l'entitat. Les persones en aquests càrrecs són les responsables de l'estratègia de l'entitat. Aquest model és idoni per a entitats grans i mitjanes on les competències professionals estan clarament distribuïdes per llocs de feina

Sistematització del procés de recollida d'informació en el model cascada:

1. L'equip directiu i d'organització fa els exercicis de prospecció.

Tècniques: treball grupal i utilització de les graelles recomanades a la guia.

Instruments possibles:

- Reunions
- Treball amb documents on-line.
- Aplicacions com Google Forms; Metimeter, altres.

2. L'equip directiu i d'organització valida la informació amb el comandaments intermedis.

Instruments possibles:

- Reunions de treball
- Treball amb documents on-line.
- Aplicacions com Google Forms; Metimeter, altres.

3. Els comandaments intermedis validen la informació amb el personal tècnic i el personal d'acció directa.

Instruments possibles:

- Reunions
- Treball amb documents on-line.
- Aplicacions com Google Forms; Metimeter, altres.

9.2.2. El model horitzontal. Per entitats petites

El model horitzontal, consisteix en desenvolupar estratègies col·laboratives entre les persones treballadores i la direcció.

1. Tot el personal de l'entitat fa conjuntament els exercicis de prospecció.

Tècniques: treball grupal i utilització de les graelles recomanades a la guia.

Instruments possibles:

- Reunions
- Treball amb documents on-line.
- Aplicacions com Google Forms; Metimeter, altres.

9.3. Elaboració del pla de formació.

Una vegada realitzada una correcta detecció de necessitats, es pot donar pas a l'elaboració del pla de formació. El document final ha de contenir els següents elements:

- Una justificació, que pot ser elaborada a partir dels reptes i estratègies de l'entitat.
- Una revisió de les accions formatives anteriors.
- Una referència al procés de detecció de necessitats i quines necessitats s'han detectat.
- Tipologia de formacions a desenvolupar.
- Calendari de les formacions.

És molt important desenvolupar una avaluació final, tant dels processos de detecció com de les formacions desenvolupades, ja que aquesta ens permetrà millorar i aportar canvis per als futurs plans de formació.

9.3.1. Com prioritzem?

Primer de tot s'ha de poder respondre a la pregunta: *què volem aconseguir?*

La resposta es determina en funció dels objectius, raó de ser i inquietuds de l'entitat, així com dels resultats obtinguts de les necessitats identificades.

Pot ser de gran utilitat preguntar-nos com a entitat:

- Què ha de saber el meu personal? (coneixement)
- Què ha de saber fer? (habilitat)
- Com ho ha de fer? (actitud)

Una vegada es tenen clars els objectius del nostre pla de formació, es pot donar pas a la selecció del contingut, és a dir, quins temes, inquietuds, necessitats, i àrees es treballaran a les formacions. La metodologia per a desenvolupar els continguts pot ser de diverses maneres, però en aquesta guia en destaquem tres:

- Treballar des dels continguts més genèrics i poc rellevants, a aquells més significatius i rellevants.
- Utilitzar l'espai de treball i la definició de tasques del lloc de treball per definir els continguts
- Seleccionar el contingut segons la tipologia que es vol treballar, el coneixement, l'habilitat i/o l'actitud.

9.3.2. Com ens organitzem?

Actualment hi ha un gran catàleg de formacions a l'abast de les entitats, i moltes maneres diferents de rebre la formació. Les formacions poden ser internes, externes, a mida, mentoria, etc., i a més poden realitzar-se de manera presencial, a distància, online, etc. Per tant, disposar d'una correcta organització de les accions formatives és clau per un èxitós desenvolupament del pla de formació.

Les qüestions que sempre hem de tenir presents per una correcta organització són:

- A qui va dirigida la formació? (personal d'estructura, d'acció directa, d'administració, etc.)
- Com es durà a terme la formació? (formació a mida, formació interna, externa...)
- A través de quin canals s'imparteixen les formacions? (e-learning, online, presencial, etc.)
- Quin tipus de modalitat? (jornades, cursos, tallers, etc.)

Una vegada disposem de tota la informació anterior, es pot donar pas a l'elaboració del calendari de les accions formatives. El darrer pas a desenvolupar és comunicar el calendari de les accions formatives i el pla de formació de l'entitat a tots els membres de l'equip.

És important poder disposar del calendari de les formacions amb antelació, d'aquesta manera l'equip podrà organitzar-se millor per poder assistir-hi. També és molt important realitzar una correcta comunicació de les formacions que es desenvoluparan, així és podrà disposar dels continguts.

9.4. Avaluació

L'avaluació té com a objectiu mesurar l'impacte i els efectes de la formació en el personal de l'entitat, i veure així quines millores s'han produït, tant en el personal com a l'entitat, gràcies a la formació impartida. Un dels models més estesos d'avaluació de la formació és el de Kirkpatrick, que proposa seguir un procés de quatre nivells:

1. Satisfacció:

- Qüestions clau: les persones participants estan satisfetes de com s'ha dut a terme l'acció formativa? S'han cobert les seves expectatives?
- Tècniques: qüestionaris de satisfacció, comentaris al final de l'acció, entrevistes personals.

2. Aprenentatge:

- Qüestió clau: les persones participants han assolit els objectius formatius plantejats?
- Tècniques: proves objectives pretest i posttest, qüestionaris de coneixements, estudi de casos.

3. Transferència:

- Qüestió clau: les persones participants apliquen al lloc de treball el que han après durant la formació?
- Tècniques: pla de millora personal, d'observació introspectiva i externa, reunions grupals.

4. Impacte:

- Qüestió clau: quines millores s'han produït a l'empresa com a resultat de la formació?
- Tècniques: grups de control, anàlisi de tendències, valoració de les persones participants i dels seus superiors.

Un cop seguits tots aquests passos, amb els resultats que s'obtenen d'aquest procés, es pot crear un informe que ens servirà per a futures millores del pla de formació.

10. Bibliografía

- Bacigalupo, M., Kamylyis, P., Punie, Y., & Van den Brande, G. (2016). *EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Barrigüete, M. (2003). De la educación para el trabajo a la formación para el empleo en el tercer sector. *Revista Complutense de Educación*, 14(2), 425-452.
- Biencinto, C., & Carballo, R. (2004). Revisión de modelos de evaluación del impacto de la formación en el ámbito sanitario: de lo general a lo específico. *RELIEVE*, 10(2), 101-116.
- Castiñeira, A., & Vidal, P. (2003). *Llibre blanc del tercer sector cívico-social*. Barcelona: CETC i EADOP.
- Chang, E. C. (2000). Perfectionism as a Predictor of Positive and Negative Psychological Outcomes: Examining a Mediation Model in Younger and Older Adults. *Journal of Counseling psychology*, 18-26.
- Fajardo Martínez, S. (2019). *La Formación en las organizaciones del tercer sector social: estado actual y retos*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Fajardo, S., Pineda Herrero, P., & Vilarroig, M. (2006). Detección de necesidades de formación en las organizaciones. La experiencia de Médicos sin Fronteras. *Bordón. Revista de pedagogía*, 58(1), 3-20.
- Fajardo, S., Sesé, A., & Ferrer, D. (2011). *Necessitats formatives de les competències directives al Tercer Sector Social català*. Barcelona: 3CreixCat.
- García, J. D. (2017). *Diagnóstico y detección de necesidades formativas, en los trabajadores del Tercer Sector, en Castilla-La Mancha*. . Agrupación UGT Castilla-La Mancha / Fundación Iniciativas de Futuro.
- Kirkpatrick, D. (2000). *Evaluación de Acciones Formativas, los cuatro niveles*. España: Ediciones Gestión.
- La Confederació. (2017). *La formació contínua al Tercer Sector Social de Catalunya*. Barcelona: La Confederació.
- La Confederació. (2018). *Anuari de l'Ocupació del Tercer Sector Social de Catalunya 2018*. Barcelona.
- Le Boterf, G. (2000). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

- Moreno, L. (2001). *Detección de las necesidades formativas del directivo escolar municipal a partir de sus características profesionales* . San Cristóbal, Venezuela.
- Ruiz de Gauna, R., & al., e. (2007). La formación en el tercer sector: un elemento clave para el desarrollo de sus equipos. . *Revista Española del Tercer Sector*, 45-83.
- Simsa, R., Hoff, M., Rameder, P., & Moder, C. (2017). *Still standing for good : Opportunities and Challenges for Europe's Third Sector Leaders*. Viena: Vienna University of Economics and Business.
- Tejada Fernández, J., & Ferrández Lafuente, E. (2007). La evaluación del impacto de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones. *Revista electrónica de la formación como estrategia de mejora en las organizaciones*, 9(2).

11. Annex

Taula 39. Resum de les principals necessitats formatives identificades a través de les diferents tècniques de recollida de dades.

	Necessitats Formatives Expressades (Anàlisi del PF)	Necessitats Formatives Normatives (Anàlisi de les entrevistes a persones expertes)	Necessitat formatives potencials o sentides (Anàlisi del grup de treball amb tècnica Metaplan)
Direcció, organització	TÈCNIQUES Ofimàtica Comunicació Disseny i Gestió de projectes Resolució conflictes Gestió informació Tècniques de negociació i comercial Gestió econòmica TRANSVERSALS Lideratge Orientació al client Iniciativa i Planificació Conflicte Treball en equip Gestió econòmica	TÈCNIQUES Gestió de dades Gestió financera Ofimàtica nivell avançat Estratègia TIC's en gestió TRANSVERSALS Conflicte Treball en equip	Flexibilitat Adaptabilitat Finançament Normativa Gestió Organització Orientació a client
Personal tècnic	TÈCNIQUES Gestió i coordinació de projectes Tasques administratives Ofimàtica Comunicació oral Conflicte Gestió informació TRANSVERSALS Treball en equip		Gestió de personal Noves tecnologies Nous protocols
Personal d' acció directa	TÈCNIQUES ESPECÍFIQUES TRANSVERSALS <i>Soft skills</i>	TÈCNIQUES ESPECÍFIQUES TRANSVERSALS <i>Soft skills</i> Gestió del conflicte Comunicació Relacions interpersonals Conflicte	
Tot el personal	Riscos laborals Protecció de dades	Riscos laborals Protecció de dades	Riscos laborals Protecció de dades

Font: Elaboració pròpia, 2020.

Taula 40. Resum dels factors que fomenten i dificulten la formació a les entitats

	Fomenten	Negatius
1.Estabilitat-Temporalitat contractual	Alta contractació fixa <u>Sector més afectat</u> <ul style="list-style-type: none"> • SM • Atenció precoç • Educació i Formació • Discapacitat intel·lectual i psíquica 	Alta temporalitat <u>Sector més afectat</u> <ul style="list-style-type: none"> • Lleure educatiu • Discapacitat • Atenció domiciliària
2.Experiència	Antiguitat	Noves
3.Creació llocs de treball	Alt Cooperatives Fundacions	Baix Associacions
4.Grandària en relació personal d'estructura	Grans Mitjanes-Grans	Petites Mitjanes-Petites
5.Jornada laboral	Completa <u>Sector més afectat</u> <ul style="list-style-type: none"> • Atenció a la discapacitat psíquica i intel·lectual • Atenció precoç • Salut mental • Atenció a la gent gran i o Dependència • Acció Social amb infants, joves, famílies, altres col·lectius 	Mitja <u>Sector més afectat</u> <ul style="list-style-type: none"> • Lleure Educatiu • Educació i Formació • Discapacitat física i sensorial • Atenció Domiciliària

Font: Elaboració pròpia, 2020.

Taula 41. Resum de les oportunitats i dificultats per la formació per tipus de personal contractat

Entitats amb poc personal fixe i fixe discontinu i molt personal amb contracte d'obra i servei.	
Oportunitats	Dificultats
<ul style="list-style-type: none"> → Molt personal sobre el terreny i per tant més properes als canvis i necessitats de les persones usuàries. → Possibilitat d'aplicar processos més simples i directes per identificar necessitats formatives. 	<ul style="list-style-type: none"> → Alta rotació de personal. → Alta temporalitat. → Alta presència de mitges jornades → Personal d'estructura <i>multitask</i> i sobrecarregat. → Altres prioritats
<p>→ Atenció a la Gent Gran i Dependència; Atenció a la discapacitat Física i/o sensorial; Acció Social amb infants, joves, famílies i altre col·lectius en risc.</p>	
Entitats amb molt personal fixe i fixe discontinu i pocs contractes per obra i servei o fixe discontinu.	
Oportunitats	Dificultats
<ul style="list-style-type: none"> → Recursos, mètodes i professionals per detectar i donar resposta a les necessitats formatives 	<ul style="list-style-type: none"> → Dificultat per cobrir la plaça mentre el treballador desenvolupa la formació
<p>→ Predominant en l'Atenció Precoç, Atenció a la Salut Mental, Educació i Formació, Atenció a la Discapacitat psíquica i intel·lectual.</p>	
Entitats amb un relatiu equilibri.	
Oportunitats	Dificultats
<ul style="list-style-type: none"> → Oferir diferents nivells de formacions a les persones treballadores → Forta vinculació amb l'entitat i alta motivació → Promoció interna dels professionals de l'entitat. 	<ul style="list-style-type: none"> → Reelaboració de les eines participatives → Desmotivació dels equips → Desinterès en realitzar formacions
<p>→ Predominants en el Lleure educatiu i sociocultural.</p>	

Font: Elaboració pròpia, 2020

Taula 42. Resum de competències tècniques demandades i necessitats formatives per tipus de personal

	Direcció, Gestió i Coordinació	Personal Tècnic	Acció directa
Competències Tècniques	<ul style="list-style-type: none"> • Gestió de la feina • Gestió d'equip • Coordinació • Processos <p>Necessitats formatives entitats grans, mitjanes-grans</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestió financera • Gestió d'equips • Gestió de projectes • Ofimàtica nivell avançat • Desenvolupament d'estratègies • Gestió comercial • Estratègia comercial • Orientació al client/usuari • Economia social i solidària • Riscos Laborals (físics i emocionals) • Protecció de dades <p>Tendències</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar-se per la compra pública, • Conèixer els processos de licitacions: com són les licitacions, com presentar-se i preparar les àrees i la incorporació de clausures socials. • Gestionar l'entitat de forma democràtica i participativa, • Gestió del conflicte i gestió col·lectiva • Enfortiment i sostenibilitat de l'entitat • Economia social i solidària • Noves tecnologies 	<p>Gestió administrativa</p> <p>Gestió de projectes</p> <p>Coordinació de projectes.</p> <p>Necessitat formatives a les entitats grans</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestió administrativa • Gestió de projectes • Coordinació de projectes. • Ofimàtica • Competències digitals bàsiques • Riscos Laborals • Protecció de dades 	<p>Gran diversitat depèn del sector.</p> <p>Concentració de la demanda de formació</p> <p>Necessitats formatives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestió del conflicte • Comunicació • Acreditacions reglamentàries: monitoratge, manipulació aliments, educadors de lleure • Prevenció • Riscos Laborals (físics i emocionals) • Primers auxilis • Protecció de dades

Competències Transversals	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicació • Lideratge • Treball en equip • Iniciativa • Resistència a la pressió • Planificació • Innovació • Creativitat • Adaptabilitat <p>Necessitats formatives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lideratge • <i>Coaching</i> • Direcció projectes innovadors • Habilitat directives • Gestió emocional i de l'estrès • Gestió del canvi 		<ul style="list-style-type: none"> • Competències comunicatives • Competències relacions interpersonals • Treball en equip • Empatia <p>Necessitats formatives</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolució del conflicte
----------------------------------	--	--	---

Font: Elaboració pròpia, 2020

Taula 43. Competències demandades per les entitats de segon i primer nivell

Codi de l'entrevista	Competències que diries que han de tenir les persones treballadores a la vostra entitat
1_ N1_C_GEN_P_BCN	<p>Per a l'entitat el coneixement imprescindible que ha de tenir els treballadors i treballadores és sobre el teixit associatiu, societari i de model cooperatiu. Les formacions que ofereixen a les entitats associades estan dividides en 4 àrees, que són necessitats que han detectat al llarg d'aquests temps i que consideren que tothom ha de complir per a que la cooperativa tiri endavant.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formació Societària sobre què es i com funciona un Cooperativa 2. Habilitats personals i directives (treball en equip, gestió del conflicte, comunicació, creativitat) 3. Gestió empresarial i empenedoria per engegar cooperatives. <p>1ºCOMPETÈNCIES TÈCNIQUES (Gestió, normativa), 2ºCOMPETÈNCIES TRANSVERSALS (soft skills; lideratge)</p>
2_ N1_F_LLE_G_BCN	<p>Han de tenir competències socials i de tracte per a poder treballar i donar serveis a les persones ateses, a la vegada també s'han de disposar de coneixements sobre el tipus d'entitats i associacions a les que donen serveis, habilitats relacionades amb el món del associacionisme, les seves formes jurídiques, els seus sector d'actuació, etc.</p> <p>1º COMPETÈNCIES TRANSVERSALS (SOFT SKILLS) 2º COMPETÈNCIES TÈCNIQUES (Sobre qüestions de funcionament de la pròpia entitat)</p>
3_ N1_C_AS_M_BCN	<p>Es diferencia entre els diversos serveis que ofereix l'entitat, ja que segons la tasca de la persona treballadora es demanaran unes competències o unes altres. En aquest cas es fa una diferència entre les persones amb tasques d'atenció directa amb l'usuari i els treballadors amb tasques més de gestió, tècniques i directives. En aquest sentit fan formacions especialitzades per a cada treballador, tot i que compten amb unes formacions de redacció, elaboració d'informes, i gestió del temps transversals per a tots els treballadors.</p> <p>COMPETÈNCIES TÈCNIQUES DIFERENCIADES I FORMACIONS DIFERENCIADES COMPETÈNCIES TÈCNIQUES COMUNES I FORMACIÓ COMÚ</p>
	<p><i>(7:45) Si mirem els nostres plans de formació a nivell de competències hi ha unes qüestions que són una mica diferents, per exemple tot el que son CRAES estaria una mica més alienat en relació en avaluació de les competències, que si que te a veure més amb tot el tema de (..) A nivell competencial han de tenir tot el tema d'afavorir tota la promoció del infant, en acolliments han de tenir les capacitats per entrevistes en famílies</i></p> <p>COMPETÈNCIES TRANSVERSALS (SOFT SKILLS)</p>
4_ N1_F_LLE_G_BCN	<p>Fan una diferenciació entre treballadors d'estructura i treballadors d'intervenció directa, destaquen unes formacions de línia estratègica de l'entitat que realitzen tots els treballadors indiferentment al que es dediquin i en el departament que hi treballin. Sempre és un eix de treball que van desenvolupar al llarg del temps.</p>

5_ N2_FED_DIS_G_BCN	L'entitat fa un anàlisi previ de quins son els seus valors i en funció d'això veuen quin tipus de persones i com poden encaixar. Fan una diferenciació segons la seva posició en el organigrama. Es fan entrevistes de seguiment per valorar el nivell de competències adquirides i conèixer les noves necessitats. COMPETENCIES TRANSVERSALS (SOFT SKILLS)
6_ N2_FED_DIS_P_BCN	Destaca com habilitat transversal per a totes les persones que treballen en l'àmbit de la discapacitat intel·lectual empatia, capacitat de treballar en equip i ganes de formar part del sector, ja que destaca que el col·lectiu amb el qual es treballa és dur, i sense aquestes habilitats és difícil poder fer una trajectòria laboral en el sector. Per una altra banda destaca que s'ha de tenir una actitud proactiva COMPETENCIES TRANSVERSALS (SOFT SKILLS)
7_ N1_A_LLE_P_BCN	Comenta que l'entitat és molt petita i familiar, no és preocupada per la titulació que tenen o la formació, ens busquen que sigui persones properes que ja han format part de l'entitat anteriorment. COMPETENCIES TRANSVERSALS (SOFT SKILLS)
8_ N2_FED_DIS_G_BCN	-
9_ N1_A_LLE_M_BCN	Fan una diferència entre l'estructura tècnica i els treballadors acció directa (monitors)
10_ N2_FED_SM_M_BCN	Només són 4 treballadors, no tenen una figura tècnica definida, sinó que tothom acaba realitzant tasques molt variables, en funció de les necessitats que es van presentant a l'entitat....

Font: Elaboració pròpia, 2020

Taula 44. Formació i competències requerides segons vinculació contractual a l'entitat i lloc de treball.

CODI DE L'ENTREVISTA	Estructura (permanent)	Contractat per projectes o actuacions concretes (temporal)
1_ N1_C_GEN_P_BCN	<p>Tot el personal tècnic membre de la Federació actualment té estudis superiors de grau, sempre dirigits a l' àmbit social, i amb un gran interès pel mon associatiu, l'economia solidaria, i el mon de les cooperatives</p> <p>Per a l'entitat el coneixement imprescindible que ha de tenir els treballadors és sobre el teixit associatiu, societari i de model cooperatiu, habilitats personals i directives (treball en equip, gestió del conflicte, comunicació, creativitat, gestió empresarial i empenedoria per engegar cooperatives.</p>	
2_ N1_F_LLE_G_BCN	<p>Tota la infraestructura necessària per a poder donar més servei, i han de tenir formació en coordinació, gestió,</p>	
3_ N1_C_AS_M_BCN	<p>En el perfil dels treballadors de gestió realitzen formacions més dirigides a les competències digitals, temes d'interès com LGTBI, infància, violència de gènere, etc.</p>	<p>Els treballadors més dedicats a la intervenció directa reben formacions més dirigides a l'acolliment, a com parlar i tractar a les famílies, com treballar amb infància, adolescència. Gestió documental, etc.</p>
4_ N1_F_LLE_G_BCN	<p>Dins del que és estructura interna hi ha molta part del que són competències tècniques vinculades a totes les eines de gestió, vinculats a programes informàtics, o d'aplicacions, d'eines de treball en equip, i després hi ha tota una sèrie que són vinculats als coneixements dels equips, els diferents departaments, el departament d'administració té unes determinades necessitats que l'àrea de joves no té. (...) Després hi ha tota una àrea de formacions dedicades a eines d'estratègia de l'entitat o amb temes que són estratègics.</p>	<p>Després hi ha tota una sèrie de competències que van vinculades sobretot a l'atenció directa, que són per exemple l'àmbit pedagògic d'acció social i educativa, des de tema de resolució de conflictes, com a dinàmiques de grup, infants en educació específiques especials.</p>
5_ N2_FED_DIS_G_BCN	<p>Es promouen les competències genèriques/transversals de treball en grup i millora de les relacions. També està molt vinculat al</p>	<p>Competències informàtiques son indispensables (sobretot EXCEL). També important treballar la interrelació entre les persones dels mateixos</p>

	<p>conveni (associacions) del qual depenem i que marca dues categories en les quals es demana formació universitària.</p> <p>Importància de la comunicació i les relacions interpersonals. També competències amb gestió de la diversitat i parlar en públic. També es busca gent que tingui capacitat de transmetre coneixements i transmetre informacions. També competències en l'edició de materials perquè siguin de lectura fàcil per a les persones ateses</p>	<p>equips. Tenen molt perfil de treballadors socials fent gestió i per això posen èmfasi en la gestió de projectes. Per categoria a nivell directiu és important la capacitat d'anàlisi i pres de decisions, també el treball en equip per treballar amb els diferents àmbits. Per un tècnic semblant als directius, tenir una visió d'equip, d'entitat i no només de la teva feina. També la gestió de les emocions i el treball en gestió d'equips. A nivell administratiu és semblant però hi ha diversos graus. Potser un directiu necessita d'un nivell més alt o excel·lent que un càrrec auxiliar o administratiu.</p>
6_ N2_FED_DIS_P_BCN	<p>L'equip que es dedica a les tasques tècniques podria prescindir d'algunes de les habilitats socials comentades anteriorment, ja que mai té contacte directe amb les persones ateses.</p>	<p>Destaca com habilitat transversal per a totes les persones que treballen en l'àmbit de la discapacitat intel·lectual empatia, capacitat de treballar en equip i ganes de formar part del sector, ja que destaca que el col·lectiu amb el qual es treballa és dur, i sense aquestes habilitats és difícil poder fer una trajectòria laboral en el sector. Per una altra banda destaca que s'ha de tenir una actitud proactiva</p> <p>“(El personal més tècnic que podria tenir el perfil de, més tècnic, potser no notaria tant que està en aquest sector, però en canvi la gent que està en atenció directa sí que trobo important que sigui proactiva, que sigui oberta, que sigui dinàmica, ha d'haver-hi una personalitat darrera de la persona.”</p>
6_ N2_FED_DIS_P_BCN	<p>Comenta que l'entitat és molt petita i familiar, no és preocupada per la titulació que tenen o la formació, sinó que el que busca és que sigui persones properes que ja han format part de l'entitat anteriorment.</p>	

Font: Elaboració pròpia, 2020

Taula 45. Principals necessitats formatives i exemples de les seves formacions

NECESSITATS FORMATIVES	Per competències tècniques	Ofimàtica	<ul style="list-style-type: none"> Eines ofimàtiques i noves tecnologies (Excel, Word, Power Point, etc.) Iniciació al màrqueting digital Millora de l'atenció a través d'eines informàtiques
		Gestió i resolució de conflictes	<ul style="list-style-type: none"> <i>Focusing</i> i comunicació no violenta Habilitats comunicatives: assertivitat i <i>rapport</i> Comunicació eficaç
		Disseny i gestió de programes i projectes	<ul style="list-style-type: none"> Eines d'avaluació, prestacions i comptabilitat Marc d'intervenció, eines metodològiques, supervisió i estudi de casos Eines per al disseny, redacció i gestió de projectes en l'àmbit de l'entitat
	Per competències transversals	Orientació al client/a o usuari/a	<ul style="list-style-type: none"> La comunicació assertiva amb les persones ateses i famílies Avaluació de proveïdors i satisfacció de clients Atenció al client
		Lideratge	<ul style="list-style-type: none"> Competències i tècniques de coaching per a caps d'equip Habilitats per a la gestió i el lideratge d'equips i persones Lideratge col·lectiu i gestió compartida
		Treball en equip	<ul style="list-style-type: none"> Treball en equip Direcció d'equips de treball i reunions Constel·lacions i cohesió d'equip
	Estratègiques	Competències tecnològiques transversals	<ul style="list-style-type: none"> Analítica Web i pla de màrqueting digital Implementació del programa de gestió informàtic Social Sic. Office 365
		Competències en el tracte amb les persones usuàries-clientes	<ul style="list-style-type: none"> Avaluació de proveïdors i satisfacció de clients El nou model cap a l'Atenció Centrada en la Persona Orientació a l'usuari
		Competències orientades a la captació de fons de finançament	<ul style="list-style-type: none"> Comercialització, estratègia de vendes i comunicació Com organitzar la comunicació per optimitzar el procés de venda Captació de fons on-line

Font: Elaboració pròpia, 2020

Taula 46. Competències professionals requerides segons vinculació contractual a l'entitat i lloc de treball.

	ESTRUCTURA: DIRECCIÓ, GESTIÓ TÈCNICA, ADMINISTRACIÓ	CONTRACTACIÓ TEMPORAL: ACCIÓ DIRECTA
Tècniques	<ul style="list-style-type: none"> - Gestió i Direcció - Estratègia - Presa de decisions - Organització institucional - Gestió del conflicte - Comunicació oral - Gestió empresarial - Emprenedoria - Competències digitals - Temes d'interès (LGTBI, infància, violència de gènere, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestió documental - Informàtica (Excel) - Resolució de conflictes - Dinàmiques de grup
Transversals	<ul style="list-style-type: none"> - Gestió de les emocions - Relacions interpersonals - Habilitats socials - Treball en equip - Creativitat - Emprenedoria 	<ul style="list-style-type: none"> - Acolliment - Tracte amb les persones usuàries - Relacions interpersonal dels equips - Gestió de les emocions - Empatia - Treball en equip - Motivació per el sector - Pro-activitat
Competències tècniques no identificades	<ul style="list-style-type: none"> - Disseny i gestió de programes i/o projectes - Presentacions - Comunicació oral i escrita en una segona llengua - Cerca i anàlisi de informació - Tècniques de negociació - Gestió del temps 	

Font: Elaboració pròpia, 2020

Taula 47. Formació i competències requerides segons vinculació contractual a l'entitat i lloc de treball.

	ESTRUCTURA. DIRECCIÓ, GESTIÓ, TÈCNICA, ADMINISTRACIÓ	CONTRACTACIÓ TEMPORAL: ACCIÓ DIRECTA, ADMINISTRACIÓ
Tècniques	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos d'Excel i ContaPlus. • Google AdWords. • Intercanvi d'experiències entre entitats • Elaboració i execució de Plans Estratègics. • Formació en el pla d'igualtat • Comptabilitat informatitzada • Gestió fiscal • Captacions de fons on-line • Google Analytics • Comptabilitat informatitzada • Gestió fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos d'Excel, Word i Power Point. • Cursos relacionats amb tècniques administratives per secretaries i noves competències per secretaries. • Cursos de comptabilitat i finances i Publisher
Transversals	<ul style="list-style-type: none"> • Lideratge i gestió d'equips. • Tècniques de coaching • Habilitats directives per projectes innovadors • Parlar en públic • Comunicació i Xarxes Socials 	

Font: Elaboració pròpia, 2020

Taula 48. Formació orientada a tot el personal

FORMACIÓ ORIENTADA A TOT EL PERSONAL
<ul style="list-style-type: none">• Competències cardinals de PF1_N1_F_DIS_G_BCN: Treball en equip, Compromís, Orientació a l'usuari i Qualitat del treball, Estimulació basal, musicoteràpia, Curs de dol (2018)• Primers auxilis• Riscos laborals• Seguretat Vial• Tècniques i estratègies per afrontar l'estrès i l'ansietat• Prevenció d'abusos sexuals a menors• TIC i BBDD, adaptades a l'Àrea de treball• Prevenció de riscos laborals: Pla d'autoprotecció• Protecció de dades personals• Sistemes d'impacte: indicadors i variables per mesurar resultats• Llei de Protecció de Dades• Aparell per aspiració d'obstrucció accidental• Gestió i prevenció de l'estrès.

Font: Elaboració pròpia, 2020

