Guia d'orientació per la detecció de necessitats formatives per a entitats del Tercer Sector Social

laconfederació

Índex

1 · Per què és necessari un pla de formació?

2 · Estratègies de detecció de necessitats formatives

3 · Necessitats formatives potencials: què són i com detectar-les

4 · Mètodes per recollir les necessitats formatives potencials de l'organització

5 · Elaboració del pla de formació

6 · Avaluació

1 · Per què és necessari un pla de formació?

Per què és necessari un pla de formació?

Les organitzacions del Tercer Sector Social coincideixen en assenyalar les dificultats amb les quals es troben per identificar els reptes i canvis als quals 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 contextuals a curt, mitjà i llarg termini.

Aquesta guia recull una sèrie de **recomanacions metodològiques** per ajudar a les organitzacions del Tercer Sector Social a tenir eines per donar una **resposta formativa als reptes de futur**.

Proposem una **metodologia** que ens proporcionarà:

- **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.

2 · Estratègies de detecció de necessitats formatives

Estratègies de detecció de necessitats formatives

Abans de donar inici a l'elaboració del Pla de Formació, l'entitat ha de poder realitzar una **correcta detecció de necessitats**. Per fer front a aquesta detecció es poden donar dos tipus d'estratègies, les reactives i les prospectives, sent aquestes últimes les òptimes per detectar les necessitats formatives potencials.

Estratègies reactives

Amb freqüència les **limitacions de temps** i recursos fan que les entitats es vegin obligades a treballar des de la **reacció als problemes** 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 pel que fa a la detecció de les necessitats** en incorporar una **percepció massa personalista i poc estratègica** de les necessitats de formació.

Estratègies prospectives

Les estratègies prospectives han de sorgir de la **visió estratègica** de l'entitat, i requereixen una **actitud proactiva**. Actualment els canvis socials, demogràfics, tecnològics, ecològics, culturals i del mercat laboral s'estan donant a una velocitat sense precedents, i de la mateixa manera estan **canviant els perfils de les persones ateses** dels serveis de les entitats. Motiu pel qual, aquestes han de poder dedicar temps a la reflexió sobre com els estan afectant i, sobretot, **com els afectaran aquestes transformacions a mitjà termini**.

3 · Necessitats formatives potencials: què són i com detectar-les

Necessitats formatives potencials

Què són?

Les necessitats formatives potencials són aquelles que produiran els canvis potencials a mitjà i llarg termini. Són necessitats que es poden percebre, però no resulten fàcils d'identificar i d'expressar per falta de paràmetres interpretatius.

1 Identificar els principals canvis a curt i llarg termini

2 Descriure els elements del canvi

Com detectar-les?

Per anticipar-se a les necessitats formatives del personal de l'organització s'ha de fer també un exercici que ens permeti tenir una visió estratègica de la nostra entitat. A l'hora de detectar les necessitats de la nostra entitat hem de seguir quatre passos. Per cada un es proposa un exercici a seguir:

3 Identificar els efectes dels canvis

4 Identificar el tipus de formació i a qui va dirigida

Com detectar les necessitats formatives potencials? Proposta d'exercicis

1 Identificar els principals canvis a curt i llarg termini

Identifica com a mínim **3 canvis principals** que creus que afectaran la teva entitat a **curt termini** (pròxims 5 anys) i a **llarg termini** (pròxims 10 anys).

1. Canvis en el mercat laboral
2. Canvis tecnològics
3. Canvis organitzatius i de treball a les entitats
4. Canvis financers
5. Canvis de demandes
6. Canvis en els perfils de les persones ateses
7. Canvis ecològics

Com detectar les necessitats formatives potencials? Proposta d'exercicis

2 Descriure els elements del canvi

De cada un dels canvis identificats a curt i llarg termini, descriu **5 elements concrets del canvi.** Pots utilitzar una graella com la que es presenta a continuació (la primera línia s'ha omplert a mode d'exemple):

CANVI IDENTIFICAT	Element 1	Element 2	Element 3	Element 4	Element 5
Canvis en els perfils de les persones usuàries	Noves demandes	Augment del nivell d'exigència en la qualitat del servei	Augment de la diversitat cultural entre les persones usuàries	Nous canals de comunicació en línia	Envelliment del perfil de persones ateses
...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...

Com detectar les necessitats formatives potencials? Proposta d'exercicis

3 Identificar els efectes dels canvis

A continuació, identifica **com creus que afectarà** cada canvi a les diferents àrees de la teva entitat. Pots utilitzar una graella com la que es presenta a continuació (la graella s'ha omplert a mode d'exemple):

CANVI IDENTIFICAT	Efectes en el personal contractat	Efectes en l'organització interna	Efectes en les demandes dels usuàris	Efectes en els recursos econòmics	Altres
Canvis en els perfils de les persones ateses	**1.** Diversificació dels perfils professionals **2.** Noves especilitats **3.** Tècnica especialitzada	**4.** Gestió de personal **5.** Gestió de projectes **6.** Gestió de qualitat **7.** Gestió d'impacte	**8.** Atenció centrada en el client **9.** Diversitat cultural, lingüística **10.** Usuari-client **11.** Noves formes de comunicació	**12.** Empobriment de les persones usuàries	...

Com detectar les necessitats formatives potencials? Proposta d'exercicis

4 Identificar el tipus de formació i a qui va dirigida

De cada efecte del canvi identificat, reflexiona sobre el **tipus de competència formativa** que comportaria per a les persones que treballeu a l'entitat. Pots utilitzar una graella com la que es presenta a continuació (la graella s'ha omplert a mode d'exemple):

EFECTE DEL CANVI	Gestió i Coordinació	Personal tècnic	Personal d'atenció directa
1. 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
12. Empobriment de les persones usuàries	Formació en captació de recursos	Formació en gestió d'ajuts econòmics a persones vulnerables	...

4 · Mètodes per recollir les necessitats formatives potencials de l'organització

Mètodes per recollir les necessitats formatives potencials de l'entitat

Es presenten a continuació dos mètodes que serveixen per recollir i validar les necessitats formatives potencials de l'entitat amb les persones treballadores.

Mètode horitzontal o col·laboratiu (per entitats petites)

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

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

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

Instruments possibles: Reunions de treball amb documents on-line. Aplicacions com Google Forms, Metimenter, altres.

Mètodes per recollir les necessitats formatives potencials de l'entitat

Es presenten a continuació dos mètodes que serveixen per recollir i validar les necessitats formatives potencials de l'entitat amb les persones treballadores.

Mètode de dalt a baix o en cascada (per entitats mitjanes o grans)

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

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

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

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

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

Instruments possibles: Reunions de treball amb documents on-line. Aplicacions com Google Forms, Metimenter, altres.

5 · Elaboració del pla de formació

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.

Elaboració del pla de formació

Com prioritzem?

Per saber quines formacions s'haurien de prioritzar a la nostra entitat s'han de seguir dos passos: primer puntualitzar els objectius de les formacions i després seleccionar el seu contingut.

1. Objectius

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)

2. Selecció del contingut

Seleccionar els temes, inquietuds, necessitats i àrees que es treballaran a les formacions. Es destaquen tres metodologies per triar el contingut:

- 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.

Elaboració del Pla de Formació

Com ens organitzem?

Actualment hi ha un gran catàleg de formacions a l'abast de les entitats, i moltes formes 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. Disposar d'una correcta organització de les accions formatives és clau per un exitós desenvolupament del Pla de Formació.

1. Qüestions prèvies

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, etc.)
- A través de quins canals s'imparteixen les formacions? (e-learning, online, presencial, etc.)
- Quin tipus de modalitat? (jornades, cursos, tallers, etc.)

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 per poder disposar dels continguts.

2. Calendarització

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 entre totes les persones de l'equip.

6 · Avaluació

Com avaluem?

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

Avaluació

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'organització com a resultat de la formació?
Tècniques: grups de control, anàlisi de tendències, valoració de les persones participants i de les direccions.

Aquesta guia ha estat impulsada per La Confederació Empresarial del Tercer Sector Social de Catalunya

laconfederació

Aquesta guia ha estat elaborada per la Fundació Pere Tarrés

FUNDACIÓ PERE TARRÉS

Ho promou:

economia social

Generalitat de Catalunya
Departament de Treball, Afers Socials i Famílies

Amb el finançament de:

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL