



Jornada

La formació contínua al Tercer Sector Social de Catalunya



Barcelona, 9 de juny de 2017





Aquest document recull el conjunt d'intervencions de la Jornada "La formació contínua al Tercer Sector Social de Catalunya" organitzada per La Confederació el dia 9 de juny de 2017 (Palau Macaya, Barcelona)

Document elaborat i publicat per La Confederació

Disseny i maquetació: Andrea Bosch

Relatoria: Teresa Bladé

Amb el suport de:



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

Benvinguda institucional

Sr. Joan Segarra, President de La Confederació 4

Sra. Ariadna Rectoret, Directora del Consorci per a la Formació Contínua de Catalunya 7

Ponència “Eficàcia i impacte de la formació a les organitzacions”

Sra. Pilar Pineda Herrero, pedagoga i doctora en Ciències de l'Educació. Professora titular d'Economia de l'Educació i Pedagogia Laboral a la UAB. Especialista en planificació i avaluació de la formació en les organitzacions 11

Diàleg | Taula rodona

“Els reptes de la formació contínua” 28

Presenta i modera: **Sr. Raimon Goberna**, President de la Comissió de Formació de La Confederació

Sr. Alfonso Luengo, Director Gerent de la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo

Sra. Ariadna Rectoret, Directora del Consorci per a la Formació Contínua de Catalunya

Sr. Oriol Mestre, Cap del Centre de Formació de Fundesplai

Sr. Nasi Muncunill, Director del CAE

Posada en comú dels espais simultanis d'intercanvi d'experiències

Espai 1 - Detecció de necessitats de formació: eines, estratègies i recursos
Sra. Meritxell Pascual, Fundesplai 49

Espai 2 - Execució del pla de formació
Sra. Mireia Pastor, Creu Roja Catalunya 51

Espai 3 - Transferència i impacte de la formació
Sra. Sònia Fajardo, Fundació Pere Tarrés 52

Cloenda 54

Annex. Documentació complementària 55



Benvinguda institucional

Sr. Joan Segarra

President de La Confederació

Gràcies a tots per acompanyar-nos. En primer lloc, volem agrair a l'Obra Social de La Caixa la cessió gratuïta d'aquest fantàstic i còmode espai. Ens acompanyen la directora del Consorci per a la Formació Contínua de Catalunya, el director gerent de la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, membres de la Junta Directiva de La Confederació, el president de la Comissió de Formació de La Confederació, representants de les entitats sòcies, amics i amigues, i representants del sector. Abans de començar també voldria excusar el secretari general del Departament de Treball, que per circumstàncies d'agenda no ens pot acompanyar. Hi intervindrà en el seu lloc Ariadna Rectoret, directora del Consorci per a la Formació Contínua de Catalunya.

Primer de tot, dir que per a La Confederació avui és un dia molt especial perquè és el primer cop que fem una jornada específicament dedicada a abordar la formació contínua dels professionals del Tercer Sector Social. Estem molt contents per això, i també perquè avui ens acompanyeu un públic que no és l'habitual a les jornades que fem a La Confederació: persones que esteu en el dia a dia de les polítiques de formació dels professionals del sector. Això ens agrada molt, perquè pensem que aquesta jornada serà interessant i hi aportareu coses. Per tant, benvinguts i benvingudes tots i totes.

La Confederació és l'organització empresarial del Tercer Sector que, des de l'any 1997 —vam celebrar vint anys fa unes setmanes—, representa les associacions, cooperatives d'iniciativa social i fundacions que presten serveis d'atenció a les persones al nostre país, i també fora de Catalunya en molts casos, agrupant un total de 1.200 entitats. Des d'una voluntat expressa no mercantil, oferim serveis en tots els àmbits d'activitat del que hem definit com a sector d'atenció a les persones, com ara el lleure educatiu, l'atenció domiciliària o les escoles bressol públiques, la intervenció social amb infants, joves, famílies i altres col·lectius en

risc d'exclusió social, la discapacitat física, la discapacitat intel·lectual, la gent gran o l'atenció precoç, entre d'altres.

Com a associació empresarial que som, la formació és una finalitat estatutària per a La Confederació, i a més a més ho és des de l'origen, des dels vint anys d'associacionisme empresarial a Catalunya. També és un eix estratègic, juntament amb la interlocució i la incidència política, l'ocupació, les relacions laborals, la negociació col·lectiva, el model de concertació i contractació pública, o l'enfortiment, la sostenibilitat i la millora de la nostra organització. Per això, ressaltó una vegada més la importància d'aquesta jornada.

Al llarg de la jornada s'entrarà a fons en el tema, i es plantejaran els principals reptes de la formació contínua. Permeteu-me, però, que esmenti algunes qüestions clau. Tenint en compte que els recursos de les organitzacions del sector de serveis a les persones són majoritàriament recursos humans (persones al servei de les persones) és clau potenciar al màxim aquest capital humà, com a única forma possible de desenvolupar i consolidar el sector; així com per garantir l'excel·lència dels serveis que desenvolupem. La millora de la qualificació de les persones que treballen en l'àmbit dels serveis d'atenció a les persones és bàsic per garantir l'eficàcia i la qualitat dels serveis desenvolupats des de les nostres organitzacions.

És important també destacar que el Tercer Sector no és un sector d'activitat econòmica per si mateix. Som un conjunt d'organitzacions no lucratives que, des de models empresarials propis de l'economia social, operem en el sector econòmic de serveis socials d'atenció a les persones. Evidentment, no estem sols —hi ha altres tipus d'organitzacions que presten serveis en aquest sector—, però nosaltres ens reivindicuem com a aliat estratègic en la prestació d'aquest tipus de serveis. Som un Tercer Sector Social fort, estructurat i amb gran capacitat per donar resposta a les necessitats socials.

Segons l'Anuari de l'ocupació del 2016 —el proper mes de juliol presentarem els resultats del 2017—, hi ha 90.000 persones contractades en aquest sector, un 75% de les quals treballen com a tècnics i tècniques d'atenció directa. En aquest sector d'activitat econòmica és especialment rellevant invertir en la formació permanent, una formació que permeti garantir l'excel·lència en la gestió empresarial, perquè cal recordar que el model no lucratiu no significa renunciar al concepte d'empresa i d'excel·lència en la gestió empresarial de les nostres organitzacions. Cal garantir l'excel·lència de la intervenció social que fem en els col·lectius destinataris de les actuacions de les nostres entitats, la millora contínua de l'atenció als col·lectius vulnerables,

l'aprenentatge de noves metodologies i models d'intervenció, i l'adaptació constant a les noves realitats i a les necessitats canviants de la ciutadania i dels col·lectius atesos.

Tenim molts reptes per endavant, i avui hi aprofundirem. Però el Tercer Sector Social ha apostat sempre per la formació dels seus professionals, i així ho demostren tots els convenis col·lectius que com a patronal signem, on la formació hi té una especial rellevància i des d'on fomentem la seva promoció per sobre de les mínimes exigències legals. Igualment, és important destacar que el Tercer Sector Social compta amb rellevants centres de formació especialitzats, que no són una altra cosa que el resultat d'aquesta voluntat de generar una oferta formativa des del mateix sector i per al sector, una oferta formativa ajustada a les necessitats de les organitzacions i dels seus professionals. Des d'aquí volem agrair especialment la tasca de totes aquestes escoles de formació.

Per acabar, un darrer agraïment al Departament de Treball, Afers Socials i Famílies, de la Generalitat de Catalunya, per haver col·laborat, ara i sempre, en aquesta promoció de la formació.

Abans de donar la paraula a la directora del Consorci per a la Formació Contínua de Catalunya, remarcar aquesta idea: el Tercer Sector ens definim i ens reclamem com un sector estratègic de país pel que fem i pel com ho fem, i ens oferim com a acompanyant de les administracions públiques per a la millora de les condicions de les persones de Catalunya.

Agrair la vostra presència novament i desitjar-vos molt bona jornada.



Sra. Ariadna Rectoret

**Directora del Consorci per a la Formació
Contínua de Catalunya**

Bon dia a tothom. En primer lloc, agrair a La Confederació la invitació a participar en aquest acte, i excusar el nostre secretari general, a qui li ha estat impossible participar-hi per problemes d'agenda. Estic segura, però, que li hagués interessat molt la jornada, perquè tracta de dos temes que conformen l'eix de la seva intervenció com a secretari general del nostre Departament: el Tercer Sector i la formació.

La formació contínua és la meua vida actualment. Per tant, poder participar en actes que parlin de la nostra feina és per a mi un luxe. Em sap greu, a vegades, veure poc públic quan es parla de formació, sobretot de formació professional per a l'ocupació, que crec que és el gran desconegut en l'àmbit de la formació professional. Entre tots hem d'anar fent passos perquè la gent conegui cada vegada més tots els recursos que aboquem, tant des de l'Estat com des de les comunitats autònomes, per impulsar totes aquestes polítiques d'ocupació, que són moltíssims.

Entenem que la formació per a l'ocupació en l'àmbit de la formació bonificada o de les convocatòries d'oferta hauria de ser, sobretot en l'àmbit de la bonificada, aquella formació que permetés a l'empresa ajustar la formació al que realment necessita. En general això és així i funciona; però hem de dir que quan parlem del teixit de petites i mitjanes empreses els resultats ja no són els esperats. Està demostrat que l'ús que es fa de la formació bonificada a les empreses de menys de 10 treballadors és pràcticament inexistent. El teixit productiu europeu es basa en petites i mitjanes empreses, i el català, per descomptat, encaixa majoritàriament en aquesta categorització. En realitat són més aviat microempreses, ja que estem parlant pràcticament d'empreses unipersonals, per tant autònoms en diferents modalitats. Executar la part de la bonificació que pertoca a una empresa de 10 treballadors o unipersonal és molt complex. Això segurament és així per dos grans motius: per desconeixement i perquè el procés de gestió no s'ajusta a les necessitats d'aquesta tipologia d'empreses.

En les darreres setmanes ha sortit a la premsa que la defensora del poble ha demanat a l'Estat que reinverteixi tots els diners que es perden en les bonificacions en la mateixa formació bonificada o en la formació d'oferta. Cal saber que, per exemple, l'any 2015 a Catalunya es van deixar d'utilitzar 56 milions d'euros de la formació bonificada, 56 milions que les micro i petites

empreses catalanes no han sabut com reinvertir en el seu negoci. Quines poden ser les causes que no s'estiguin utilitzant aquests imports? Nosaltres creiem que poden ser diverses, però una d'elles és segurament una falta de cultura empresarial en què s'entengui la formació com una inversió, tant si ets una empresa unipersonal com si ets una gran empresa.

És evident que en les grans empreses les estructures permeten tenir persones especialitzades en la planificació de la formació i, per tant, en la gestió d'aquesta bonificació. En canvi, les micro i petites empreses, per l'import que suposa la seva bonificació, en general s'han d'acollir a ofertes molt genèriques que no s'ajusten ni a les seves necessitats ni als seus horaris ni les seves disponibilitats. Per tant, en general, tot i que existeix la figura de l'agrupació, aquestes empreses sovint acaben no participant en la formació. Encara és més greu, des del meu punt de vista, que a vegades sí que participen en la formació però no se la bonifiquen, perquè, atesa la complexitat de fer-ho, prefereixen pagar-la directament del seu propi pressupost que no pas tramitar la bonificació. Hi ha gent que creu que potser la gestió d'aquesta modalitat de formació des de la proximitat, per tant des de les comunitats autònomes, ho facilitaria. Sincerament, no ho sé. No l'hem gestionat mai i, per tant, no sé exactament quina en seria la complexitat. El que sí que cal, però, és fer-ho des de la proximitat a l'empresa. Hem de parlar amb les empreses i veure com podem rendibilitzar aquests 56 milions que estem perdent, com necessiten que muntem aquesta formació bonificada per poder donar resposta a les seves necessitats.



El Tercer Sector a Catalunya és un sector molt potent. Crec que no hi ha ningú que discuteixi que Catalunya és una societat solidària i molt compromesa. Per això el Tercer Sector té la potència que té a Catalunya, que crec que és una de les comunitats autònomes on té un pes específic més gran. Malgrat que el Tercer Sector s'ha vist afectat per la crisi, també s'ha demostrat que ha estat molt més resistent a les embranzides de la crisi que la resta de sectors productius. S'ha demostrat que té, en certa manera, una naturalesa anticíclica; el seu objecte sempre «està de moda», per dir-ho d'una manera fàcil.

Per què sou molt importants, sobretot en l'àmbit del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies? Perquè genereu ocupació estable i de qualitat. Segons les dades que faciliteu des de les vostres organitzacions, l'any 2015 hi havia 90.000 persones ocupades en el Tercer Sector Social. Això representa el 3% de la població ocupada a Catalunya. És molt per a un únic sector, i més per a un sector que no genera producte brut. L'economia social està ubicada en tots els sectors, però on teniu més pes és en el sector de serveis a les persones i, de manera secundària, en el sector ambiental.

Per què és important el Tercer Sector? Perquè aporte innovació social, per a mi entesa com donar solucions per afrontar els nous problemes socials. És veritat que normalment ho feu acompanyats del sector públic, però quan les solucions es tracten des del Tercer Sector i el sector públic conjuntament, aquestes solucions són més raonables, donen més resposta real i són més duradores. També, perquè teniu la capacitat d'articular aliances, tant en l'àmbit públic com en l'àmbit privat i local. Per tant, per a l'Administració pública sou un aliat privilegiat; obriu moltes portes, per dir-ho d'alguna manera. A més a més, aneu més enllà dels serveis socials. Crec que a vegades, quan es parla de Tercer Sector i economia social, tothom el vincula només a l'atenció de persones, però no és veritat, aneu molt més enllà.

Si en l'àmbit de les empreses mercantils els recursos humans i les persones són importants, en les organitzacions del Tercer Sector encara ho són més, ja que sou els que implanteu els canvis en les organitzacions. Un dels objectius principals de la formació, per no dir el principal, és procurar l'adaptació al canvi i la motivació i la participació de les persones en els projectes organitzatius de les entitats. En el vostre cas, la clau, per descomptat, sou les persones que formeu part d'aquestes organitzacions.

Voldria recordar breument el que el Govern ha fet durant aquesta legislatura en relació amb el Tercer Sector i l'economia social: el Programa pilot d'acompanyament a la millora de la participació interna i la gestió democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social, vital com a projecte de llarga durada

per a les mateixes organitzacions; l'impuls de la Xarxa d'Ateneus Cooperatius, pioner a tot l'Estat espanyol; el manteniment del suport a l'Aracoop, i l'impuls de projectes singulars vinculats al Tercer Sector. Per tant, crec que és fàcil identificar que aquest és un Govern molt recolzat en tot el que és l'impuls de l'economia social i el Tercer Sector. Com us deia al principi, el nostre secretari hauria estat molt orgullós de participar en una jornada que tracta un dels seus temes estrella.

Per acabar, només una mena de mantra: crec que les polítiques socials han de garantir el dret subjectiu a l'ocupabilitat de la ciutadania i, per tant, han de ser vistes com una inversió i no com una despesa. Tenir una ocupació sostenible en un país és objectiu i prioritat, ja no per als governs, sinó per als mateixos treballadors públics i les organitzacions i empreses. Tenir una certa estabilitat en l'àmbit de l'ocupació és la clau perquè la resta de temes que mouen el món, per dir-ho d'alguna manera, funcionin. Per a mi, la formació és una peça clau per garantir aquest dret, aquest valor i aquesta qualitat.



Ponència

Eficàcia i impacte de la formació a les organitzacions

Sra. Pilar Pineda

Pedagoga i doctora en Ciències de l'Educació

**Professora titular d'Economia de l'Educació i Pedagogia Laboral
a la UAB**

En primer lloc, vull agrair l'oportunitat que em dona La Confederació de ser aquí amb vosaltres compartint experiències i iniciatives en relació amb l'eficàcia de la formació.

Avui parlarem d'eficàcia de la formació amb la idea de donar-vos eines perquè a les vostres entitats pugueu millorar la qualitat de la formació que oferiu. Faré un plantejament que té una part d'aspectes teòrics, una part d'aspectes metodològics i una part d'elements pràctics, amb la idea que en els tallers posteriors i en el debat puguem entrar en qüestions pràctiques i operatives que us puguin ajudar a millorar el tipus de formació que feu.

Per començar, volia fer una petita reflexió sobre què implica avaluar i per quèvaluem. Normalment, el que intentem com a éssers humans i com a persones treballadores i professionals, és arribar a l'eficàcia amb les nostres accions. En general, intentem fer les coses bé de manera natural. Però com podem saber que fem les coses bé, o com podem conèixer el nivell de qualitat d'allò que fem per millorar-ho? Únicament ho podem saber amb l'avaluació, i això afecta qualsevol nivell i qualsevol àmbit de la nostra realitat. En el cas de la formació, podem saber si la formació està ben feta si analitzem a fons els elements que hem dissenyat i hem posat en marxa per poder-la dur a terme.

Precisament per això, us parlaré dels elements següents: per què és important avui avaluar la formació; quina és la formació al Tercer Sector, amb la presentació d'algunes dades que afecten l'avaluació; els models d'avaluació d'eficàcia que

s'utilitzen amb més freqüència; i l'aprofundiment en dos enfocaments concrets que estan vinculats amb l'eficàcia: l'avaluació de la transferència i l'avaluació de l'impacte. Veurem en què es diferencien aquests dos tipus d'avaluació i quines metodologies es poden utilitzar. Finalment, voldria reflexionar amb vosaltres sobre com implementar estratègies per millorar la vostra avaluació.

Començant per la importància del fet d'avaluar, d'entrada tots sabem que hi ha moltíssima inversió en formació en general, tant en el context europeu com en el context espanyol i català, així com en el context del Tercer Sector. En el Tercer Sector en concret hi ha molta inversió, tant pública a través de la bonificació i els fons públics existents com privada per part de les mateixes entitats i dels mateixos participants en la formació. Per tant, s'hi inverteix molt. De fet, des que estem en context de crisi, es parla de la formació com una eina per sortir de la crisi: «si no tens feina, forma't»; «si tens un problema a la feina, forma't per superar-lo»; «si et vols promocionar, forma't»... Per tant, és aquesta idea d'inversió en formació per millorar. Però la pregunta és: és eficaç aquesta inversió que estem fent?

Podem entendre l'eficàcia de moltes maneres. Una possible aproximació, si ens situem en el Tercer Sector, és entendre l'eficàcia de la formació com aquella que permet inserir-se laboralment si no es té feina, millorar la situació professional amb una promoció, o bé mantenir la feina amb qualitat i millorar-la. Per tant, seria eficaç vinculada a la inserció i a la millora de la pròpia feina. Cada una



d'aquestes perspectives pot tenir enfocaments una mica diferents a l'hora d'avaluar.

La pregunta que he plantejat no té solució. El que sí que sabem arran de la recerca és que, d'allò que aprèn una persona en la formació que rep, normalment n'aplica només entre un 10% i un 30%. Per tant, això vol dir que estem molt lluny de l'eficàcia, i que hem de dir al nostre superior o a aquell que finança la formació que, dels diners que està invertint, en llançarà entre el 70% i el 90%. Això és greu. I són dades d'estudis en l'àmbit internacional; no només passa aquí, sinó que és un fenomen que es dona en general quan no s'avalua. Quan es fa formació i es confia que d'alguna cosa servirà, aquest és el resultat que té. Si no s'acompanya la formació perquè sigui eficaç i un es queda amb aquesta fe, no només s'obtindrà aquest efecte, sinó que sovint es dona un efecte col·lateral encara més negatiu: la frustració que genera a una persona. Si jo em formo i quan torno a la meva feina no puc aplicar allò que he après, o tinc moltes barreres per fer-ho, això em genera una gran frustració. Penso: «He perdut un temps a fer una formació, m'he il·lusionat, he dissenyat coses, i torno a la feina i no ho puc fer. No em torno a formar, per a què? És llançar el temps.» Ni penso en els diners, si són públics, sinó en el meu temps i en la feina que trobo acumulada quan acabo la formació. Per tant, no és que una formació no eficaç no tingui efecte, o que una formació que no s'avalua només generi un efecte positiu pel simple fet de fer-la. Aquesta és una falsa fe que hem de començar a trencar.

Com que no sabem el que s'està fent en relació amb l'avaluació, la informació que sí que tenim és que a vegades hi ha problemes en el mateix disseny que poden estar vinculats a aquesta manca d'eficàcia. Per exemple, hi pot haver errades en com es detecten les necessitats, perquè es pot dirigir formació a qui no ho necessita realment; també en el disseny de la formació i en la implementació. D'entrada, com que no coneixem els resultats a fons, no podem emetre aquest judici. Per tant, una avaluació ben feta ens podria donar llum per veure si hi ha resultats i, si no n'hi ha, quins aspectes cal millorar: disseny, detecció de necessitats, implementació...

Entraré una mica en com està la situació al Tercer Sector Social. Us proporcionaré unes dades inèdites d'una tesi doctoral que dirigeixo i que realitza Sònia Fajardo, que és a la sala. Tenim unes primeres dades preliminars en relació amb un qüestionari que s'ha passat a una mostra molt gran d'entitats a tot Catalunya. Encara estem recollint dades i, per tant, es tracta d'una primera explotació a partir de la mostra inicial que hem fet, que inclou 80 entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. Donaré dades molt puntuals:

- ▶ Únicament el 50% de les entitats tenen pla de formació. Davant d'això cal preguntar-se: si no es té pla de formació, s'estan detectant necessitats, s'està dissenyant, o es fa això a correu en el moment de bonificar o quan un s'adona que té diners?
- ▶ El 50% de les entitats diuen que els seus professionals per gestionar la formació no són suficients.
- ▶ En relació amb el finançament, el 67% d'entitats utilitzen fons públics principalment i el 42% utilitzen fons privats de manera prioritària. Cal assenyalar que els percentatges no sumen un 100% perquè és una pregunta que té més opcions de resposta.
- ▶ El pressupost mitjà anual dedicat a formació és de 7.000 euros. Tal com s'ha dit abans, cal tenir en compte que al sector hi ha molta petita empresa i microempresa.
- ▶ La formació és presencial en un 80% dels casos. Això també pot fer reflexionar sobre la despesa, ja que la formació presencial té un cost diferent de la virtual o mixta. Cada tipus de formació respon a objectius diferents.
- ▶ Respecte a l'avaluació, les entitats diuen que valoren els nivells que es presenten a continuació, que es corresponen aproximadament amb els percentatges d'accions formatives que avaluen, de la manera següent:
 - Satisfacció: 79%
 - Aprenentatge: 64%
 - Transferència: 51%
 - Impacte: 54%
 - Rendibilitat: 45%
 - Rendibilitat: 45%

Caldria veure, però, si allò que les entitats diuen que estan fent correspon realment a aquests nivells o no. Pot ser que una entitat pensi que avalua la rendibilitat i que, quan això s'examina a fons, es vegi que no és rendibilitat sinó una pinzellada molt genèrica sobre el que passa respecte a la inversió. Per tant, són les dades que donen les entitats, però falten evidències, que és una cosa que s'ha de fer amb un treball més qualitatiu. Com a mínim, però, aquestes dades donen una fotografia de la percepció que tenen les entitats.

- ▶ Pel que fa a la qualitat de la formació, es va preguntar a les entitats si consideraven que la seva formació era de qualitat. El 66% indiquen que tenen un nivell mig de qualitat. La majoria, doncs, se situen en aquesta

franja intermèdia i hi ha poques que considerin que la formació té una qualitat alta. Per tant, són conscients que hi ha coses que no funcionen, encara que sigui un aspecte que valoren bé.

Apartir d'aquesta foto podem veure una mica quins són els beneficis que pot tenir avaluar la formació. D'entrada, ens pot permetre mesurar l'eficàcia en termes de resultats; per tant, si la inversió i la formació que fem generen el resultat que busquem. Una mirada interessant és també avaluar en termes d'equitat, sobretot en el Tercer Sector i en relació amb la formació per a l'ocupació. És a dir, si tothom té accés a la formació i si, a més a més, genera beneficis personals, i no només beneficis quantitatius o econòmics per a l'entitat. A més, avaluar ens permet millorar el rol i la utilitat que té la formació. Sempre diem que la formació és estratègica, però realment ho és? Quan hi ha crisi i retallada de pressupostos, què és el que retallem primer? Si tenim clar que la formació és estratègica i tenim evidències que si se suprimeix una acció formativa es perdran uns ingressos determinats, o un nombre concret de treballadors, o eficàcia en la intervenció social, potser ens ho pensarem i no la suprimirem. Però com que no hi ha dades, no té el rol estratègic que hauria de tenir; en la teoria sí, però en la pràctica, a l'hora de prendre decisions, sovint no el té.

“Quan es dissenya un procés formatiu es busca generar un aprenentatge i un canvi en el lloc de treball”

Entrem en dos elements d'avaluació concrets: transferència i impacte. Quan es dissenya un procés formatiu es busca generar un aprenentatge i un canvi en el lloc de treball. La persona va a la formació, per exemple un curs sobre cures per a gent gran, i aprèn unes tècniques de cura, però el que es busca és que les aprengui per canviar la seva manera de treballar, perquè pugui fer una cura adequada a les persones que atén. La transferència consisteix en què aquella cura es millora i es fa com s'hauria de fer. Un altre nivell de l'eficàcia és l'impacte, que vol dir que, un cop feta aquella cura correctament, això té una repercussió per a l'usuari, per al treballador i per a l'organització. Si s'ha fet bé una cura, aquella ferida es curarà més ràpidament, no s'haurà de tornar a intervenir, l'avi i la seva família estaran més satisfets, etc. Tota aquesta repercussió que té fer una feina ben feta, el fet de transferir, s'anomena impacte. Com us podeu imaginar, és quelcom més eteri i més complex d'avaluar, però es pot avaluar.

Per tant, tenim aquests dos nivells. Faré més incidència en l'avaluació de la transferència perquè és un requisit per poder avaluar l'impacte. L'impacte seria com la cirereta del pastís. Es pot fer, per exemple, quan es vol demostrar quin efecte econòmic té una formació molt estratègica. Però si s'avalua la transferència ja es va bé, perquè la transferència són els resultats.

Per avaluar la transferència tenim dos enfocaments, que són el resultat de vint anys de recerca del meu grup de recerca en temes d'avaluació. El que anomenem avaluació directa consisteix a mesurar de manera directa allò que la persona canvia de la seva manera de treballar després de fer una acció formativa; per exemple, el tècnic fa la cura correctament. Per fer això cal crear instruments d'avaluació específics. L'altre enfocament és el que anomenem avaluació indirecta, que l'hem creat perquè avaluar de manera directa sovint és difícil i costós. Es tracta d'un enfocament diferent per complementar. Aquest enfocament consisteix a mesurar aquelles variables que fan que la persona apliqui el que ha après. No es mesura directament que estigui fent la cura correctament, sinó elements del context que, si hi són, el poden ajudar a fer-ho, i que, si no hi són, seran una barrera perquè ho faci. Aquestes variables es mesuren amb un instrument que recull factors. Un factor és, per exemple, el suport del cap. Si aquella persona té l'oposició de seu cap per aplicar la cura que ha après en la formació, no l'aplicarà. Per tant, aquest és un factor que si està present ajuda a transferir, mentre que si és negatiu impedeix la transferència. Aquest model prediu si la persona aplicarà o no el que ha après; és un model predictiu.

Entrem en l'avaluació directa per veure els instruments que hi són presents.

Instrument agents	Qüestionari de competències	Qüestionari de transferència	Entrevista	Dinàmiques de grup	Informe
Equip d'avaluació extern	D A	D A	D A	D A	D A
Gestors de la formació	A	A	D A	I	I D
Formador	D		D	A	I D
Caps dels participants	I	I	I		
Participants	I	I	I	I	
Companys			I		

D: disseny de l'instrument; A: administració o aplicació; I: fonts d'informació

N'hi pot haver més, però aquests són els instruments que utilitzem amb més freqüència, adaptant-nos a allò que les entitats i organitzacions necessiten. Es pot avaluar de manera directa qualsevol acció formativa elaborant un qüestionari de competències, elaborant un qüestionari on es pregunta si s'ha transferit o no i quins elements han ajudat o no a fer-ho, fent una entrevista a la persona o al seu cap, fent una dinàmica amb els companys, amb un grup de caps o amb un grup de treballadors, elaborant un informe, observant...

El quadre mostra també els agents. Podem veure com en una avaluació directa hi intervenen moltes persones. Es pot tenir un equip extern d'avaluació, o si l'avaluació es fa internament, el gestor de la formació hi té un rol molt important, així com el formador, la mateixa persona que s'ha format,

els seus companys... Per tant, es pot posar això en pràctica per avaluar una acció formativa, però sovint és complex i requereix un esforç i un cost. I si hi ha un 50% de les entitats del Tercer Sector que no tenen prou personal per gestionar la formació, no crec que els puguem demanar que avaluïn d'aquesta manera. Potser poden fer-ho en alguna acció formativa puntual, però no en totes. Per tant, es pot fer avaluació directa però requereix uns recursos. No és excessivament difícil, perquè aquests instruments es poden dissenyar i validar, però el problema és que s'han de fer instruments a mida. Per tant, els instruments que es creïn només serviran per a un tipus d'accions formatives però no per a la resta. Si per exemple es tracta d'una formació en tècniques de cura, el qüestionari de competències no servirà per a una formació en tolerància alimentària. Això encareix i fa més difícil l'avaluació.

L'enfocament d'avaluació indirecta intenta superar aquests elements. Com que avaluar de manera directa és difícil i a més a més requereix recursos, si s'avalua no allò que la persona està aplicant a la seva feina sinó els factors contextuals que l'ajudaran a fer-ho, l'instrument és el mateix per a tothom perquè els factors són els mateixos. Per tant, hi ha un únic instrument. A més, hem elaborat un model predictiu, de manera que, quan s'aplica l'instrument, es pot predir si aquella persona aplicarà o no el que ha après segons els factors que l'ajuden a fer-ho o ho dificulten. És un model més simple i que no mesura el mateix. Una cosa és mesurar directament allò que la persona aplica a la seva feina i una altra cosa és predir, per exemple, que, com que té el suport del seu cap, aplicarà un 40% d'allò que ha après. Per tant, són coses complementàries que es poden combinar: una és difícil i dona molts elements; l'altra és fàcil i dona només una predicció. De tota manera, el que sí que dona una avaluació indirecta són elements de millora molt clars des del punt de vista organitzatiu.

A continuació tenim els factors que integren aquest model.

Model de factors per a l'avaluació indirecta de la transferència

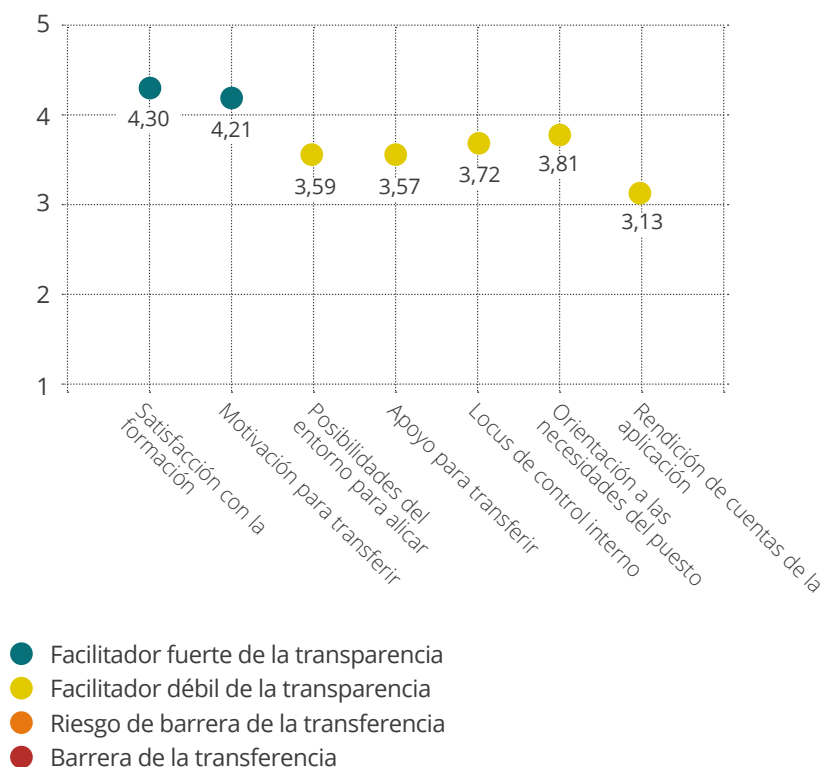
(Pineda, Quesada i Ciraso, 2013)

Participant	Organització	Formació
• Satisfacció amb la formació • Motivació per transferir • Locus de control intern	• Rendició de comptes • Possibilitats de l'entorn per a l'aplicació • Suport dels/de les companys/es • Suport del/la cap	• Orientació a les necessitats del lloc de treball

Aquest model ha estat validat en diverses aplicacions. La darrera validació es va fer en una aplicació a 2.000 empreses de tot l'Estat espanyol en un projecte finançat per l'Alehores Fundación Tripartita en una convocatòria pública. A més, té un model predictiu que es pot adaptar a cada empresa que ho demani. Hi ha el model general i, si hi ha una empresa que fa una petició, s'adapta el model a la seva situació. Els factors que es mostren en el gràfic són els que el model ha donat com a rellevants; n'hi havia molts més que han caigut en fer l'explotació i la validació.

Els factors estan agrupats en tres blocs: del participant, de l'organització i de la formació. El factor més important és l'orientació a les necessitats del lloc de treball. Això vol dir si aquella formació respon a les necessitats de la persona. Aquest és el factor que en el nostre context té més pes i prediu més. També destaca molt, en el bloc de factors del participant, la motivació, que també té capacitat predictiva. De tota manera, tots aquests factors estan sempre presents.

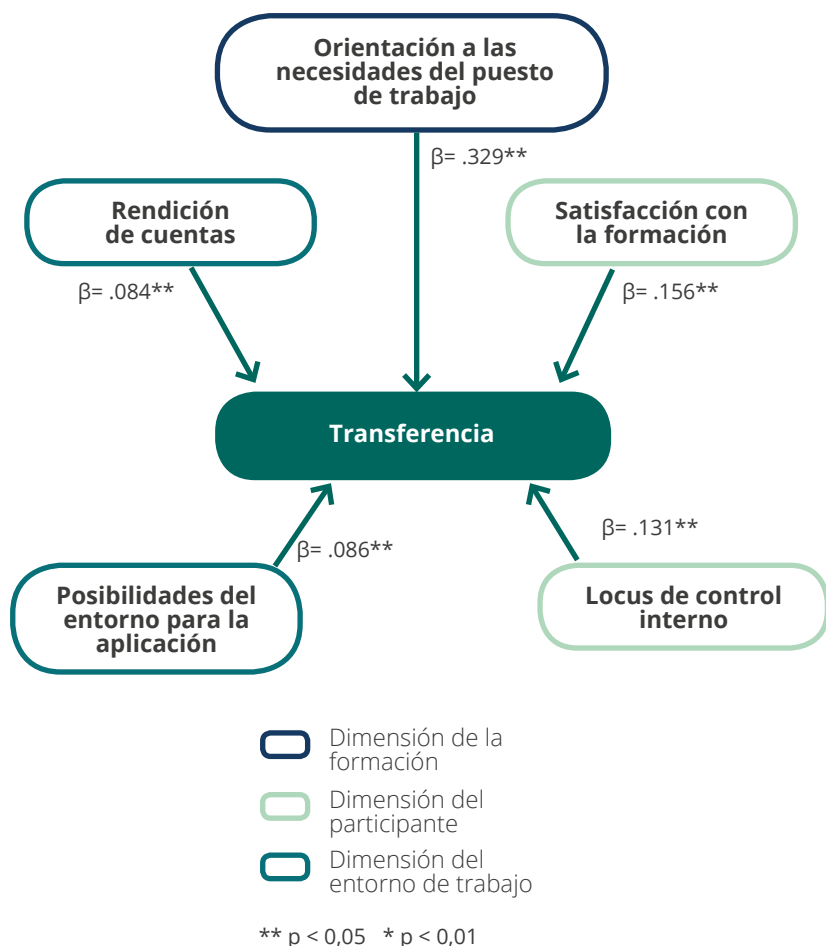
Aquest model s'aplica a través d'un qüestionari de 50 preguntes que es fa tot just quan s'acaba la formació, en el qual el participant indica com està al seu lloc de treball en relació amb aquests factors. Això dona un resultat com el següent:



Això és un exemple d'una aplicació que s'ha fet en una entitat pública, on es mostren els factors que intervenen, en una escala d'1 a 5. Es pot veure que els factors forts que estan presents, i que ajudaran a transferir en aquest cas concret, són la satisfacció de la persona i la motivació per transferir. Hi ha un factor que es mostra quasi com a risc per transferir, que és la rendició de comptes de l'aplicació. Aquest factor vol dir que la persona, quan acaba la formació, explica allò que ha après i allò que aplicarà. És un factor important per transferir, però que a la nostra cultura està poc present, encara que predi. És a dir, normalment no es demana a les persones que fan la formació que expliquin el que han après i que facin un pla d'aplicació, sinó que es deixa que facin lliurement el que vulguin. Per això aquest factor és tan baix.

Per fer el model predictiu hi ha un qüestionari més petit, amb només 10 ítems, que es passa dos mesos després de la formació i en el qual es pregunta a la

persona què ha aplicat realment, i per què ha aplicat o no ha aplicat el que ha après en la formació. Aleshores es fa un creuament de dades i amb aquest segon qüestionari s'elabora el model de capacitat predictiva.



En aquest model, les betes indiquen la capacitat predictiva que té cada factor en forma de percentatge. En aquest cas en concret, el factor «orientació a les necessitats del lloc de treball» és el que té més capacitat predictiva. Per tant, si aquest factor és baix, es pot dir que aquella persona no aplicarà el que ha après, ja que explica gairebé el 33% de la transferència.

Aquesta serà la plantilla de correcció de l'organització cada cop que apliqui el primer qüestionari; d'aquesta manera podrà veure quins són els factors que són importants o no. Per exemple, aquí hi ha factors que estan alts, com la satisfacció, però aquest factor només prediu un 15%. Altres factors, com les possibilitats de l'entorn per transferir, estan en un nivell mig i són elements que cal millorar perquè tenen capacitat predictiva. Per tant, això és com la «chuleta» per entendre la taula amb la puntuació dels factors. Amb els dos elements es pot obtenir una predicció de si aquella persona aplicarà o no el que ha après.

Ara contrastarem una mica els dos enfocaments. L'avaluació directa té com a punt fort que dona informació molt detallada del que passa. L'inconvenient és que requereix molts recursos per aplicar-la; s'ha de fer a mida cada vegada. L'avaluació indirecta també té punts forts. D'una banda, és molt més econòmica: es crea un model un cop i s'aplica sempre. D'altra banda, és fàcil d'aplicar: s'aplica quan s'acaba la formació i es pot fer presencialment o en línia. Com que aquesta avaluació és genèrica, és més econòmica i fàcil d'aplicar, però no dona la mesura de transferència real sinó una predicció. Precisament per això el que nosaltres recomanem és combinar els dos models.

La nostra proposta és fer avaluació indirecta per a tota la formació que es consideri estratègica i complementar-la amb l'avaluació directa quan hi hagi llums d'alarma. Es tracta d'aplicar els dos instruments —el qüestionari que es fa en acabar la formació i el que es fa un temps després—, i si la puntuació es bona, es pot predir que l'aprenentatge s'aplicarà i estar tranquils. Si hi ha formacions que puntuen malament, es pot intervenir amb l'avaluació directa: crear un instrument a mida, o fer una entrevista, una trucada, una observació... D'aquesta manera, aquest pot ser un model sostenible, adaptable i efectiu, ja que no s'elaboren instruments per a tota la formació sinó només en els casos en què hi ha llums d'alarma. A les organitzacions que apliquen aquest plantejament els funciona força bé; tenen el seu model a mida.

Per tant, avaluar la transferència és possible: hi ha recerca suficient per fonamentar-ho i eines per poder-ho fer. És només qüestió de prioritzar-ho i fer-ho.

Un parell de pinzellades sobre l'avaluació de l'impacte per tenir-ne una idea. Avaluar l'impacte vol dir avaluar el resultat que té per a l'organització un canvi en el lloc de treball. Per exemple, si es fa una formació sobre intoleràncies alimentàries, l'impacte és l'efecte que això té quan s'aplica a la feina, per exemple un menjador escolar: hi ha uns usuaris que poden consumir un

menú a l'establiment de l'organització sense haver-se'l de portar de casa, hi ha un nivell de satisfacció de l'usuari més alt, menys incidències, menys queixes, menys conflictes... Tot això són indicadors d'impacte, que s'han d'identificar i mesurar. Si es pot, es busquen indicadors econòmics, traduïbles a euros, i si no, indicadors no econòmics.

Tota formació té indicadors no econòmics, qualitatius; algunes tenen indicadors econòmics. En un sector productiu hi ha més indicadors econòmics, mentre que en el Tercer Sector Social n'hi ha menys. A més, a vegades és una mica artificial reduir l'impacte a euros. Però alguns n'hi ha, com ara la reducció del temps, l'augment de la qualitat o la reducció de queixes, que també es poden traduir a termes econòmics en el sector social. Per tant, s'elaboren indicadors i es busca un sistema de recollida d'aquests indicadors. Si per exemple es determina que l'indicador és la satisfacció de l'usuari, es mesura abans i després de la formació, se li dona un valor, que pot ser fins i tot un valor quantitatiu, i es vincula a una formació.

No es pot avaluar l'impacte de tot, perquè ja podeu imaginar que és complex i representa un esforç important. El consell és seleccionar únicament aquella formació que és estratègica per avaluar l'impacte; per exemple, en el cas d'una acció o un programa formatiu que és líder aquell any perquè s'hi ha invertit



molt, perquè respon a una necessitat, perquè ve de direcció... En aquests casos s'avalua la transferència i l'impacte. D'aquesta manera, es pot veure quin efecte té la formació i això es pot utilitzar després per justificar la inversió que s'hi fa. Aquest tipus d'avaluació es pot fer internament o amb un petit assessorament extern, però requereix dedicació. A més, és molt important comptar amb el suport de la direcció per fer-la; si no, no funciona.

Per acabar, algunes recomanacions per millorar en relació amb l'avaluació. Si es vol avaluar la transferència, és molt important triar aquella formació en què realment és vital que hi hagi transferència, ja que sovint es fan formacions on això no és molt important. Un element molt rellevant, que ajuda, és la figura del gestor de la transferència. Si s'assigna aquest rol a una persona de l'equip de formació, aquesta persona és la responsable de fer el seguiment de la transferència i garantir que realment es produeixi. Això evita deixar-ho enlaire i que sigui cosa de tots i de ningú. D'altra banda, per avaluar l'impacte, és recomanable triar únicament una formació estratègica per començar i provar com funciona, i comptar sobretot amb el suport de la direcció, que ho ha de veure com un element estratègic.

Una reflexió final. Perquè la formació sigui eficaç i de qualitat, és important reconèixer el rol de la figura del gestor de formació. És el tècnic de formació qui ha de fer que la formació sigui realment eficaç, i això comprèn tot el procés: des del moment d'identificar necessitats fins al moment d'avaluar l'impacte. Per fer això, el més important és que pugui transmetre la idea a la seva direcció i als seus col·laboradors que l'avaluació ajuda a millorar la qualitat, que no es fa per revisar contractes o decidir contractacions, sinó per millorar la inversió que es fa en formació. Aquest missatge va especialment adreçat als gestors i als tècnics de formació: la nostra funció no és només proveir cursos; és donar solucions, i donar solucions vol dir encarregar-se de tot el procés. Per tant, proveir un curs és un element del procés, però hi ha un procés previ i un procés posterior d'avaluació.

Torn obert de paraules

Sra. Laia Grabulosa (La Confederació)

En el Tercer Sector, on la intervenció social és el nostre focus, de quina manera podem incorporar la veu del destinatari final en aquest model d'avaluació de la formació? De quina manera en una avaluació, per exemple, dirigida a millorar la metodologia d'intervenció en joves en risc, aquest jove pot dir alguna cosa sobre si ha percebut una millora?

Sra. Pilar Pineda

La pregunta em permet matisar un element que no havia esmentat perquè no es fa amb molta freqüència; per això no hi era en el quadre que he presentat, que està més basat en els projectes que hem fet.

Sí, efectivament l'usuari del servei pot tenir un rol important, sobretot en l'avaluació directa. De fet, quan parlem de grups de discussió o de dinàmiques com a instruments d'avaluació, parlem de canals que permeten recollir aquesta informació. Si s'ha fet una formació sobre la intervenció en joves en situació de risc i els educadors que han rebut aquesta formació han aplicat allò que han après, s'hauria de parlar amb els joves; per tant, fer un grup de discussió amb ells i preguntar si han detectat canvis, si els han servit... Això seria una avaluació de la transferència que fa l'educador a través de la percepció del jove. En aquest cas és molt important identificar si la veu de l'usuari a qui pregunto té autoritat, i si no la té, com adaptar-m'hi i fer que la tingui. Per exemple, si m'interessa recollir l'opinió de persones amb diversitat funcional, m'he d'adaptar a aquesta diversitat. Puc recollir la seva visió adaptant els instruments que utilitzo, així com la recollida d'informació.

Sr. Àlex Lobaco (Consorti per a la Formació Contínua de Catalunya)

Nosaltres, amb mètodes d'avaluació més indirecta, hem vist que quan fem preguntes d'autoavaluació al participant —i crec que això en el cas de

l'empresa potser passa encara més—, aquest potser sobrevalora la percepció de l'aplicabilitat del que ha après al lloc de treball per dir que aquesta formació li ha estat realment útil. És clar, si jo sóc cap i pregunto a un treballador com d'útil li ha estat la formació que ha rebut, probablement dirà que li ha estat molt útil per continuar obtenint formació. No sé si això s'ha analitzat en l'àmbit de la recerca.

Sra. Pilar Pineda

Sí, s'ha analitzat, però més en sectors productius. A més, et donaré una dada que encara sorprèn més com a fenomen. Evidentment, tot depèn del que es pregunta a la persona treballadora i primer cal definir molt bé els ítems i validar-los. Suposant que s'afinen molt bé els ítems, si se li pregunta a aquesta persona si ha aplicat la formació, normalment el treballador fa una valoració bona, però quan això es pregunta al seu cap, aquest acostuma a donar una valoració superior. Això ens ha passat en diversos projectes, i en la literatura està recollit però no està explicat. Per tant, no se sap exactament per què passa.

El que hem fet en un darrer projecte en una empresa productiva, però que pot servir d'exemple, és demanar evidències al treballador d'allò que ha après. De fet, en l'instrument que deia abans que s'aplica després de la formació, hi ha un apartat que es pot afegir en el qual es demanen tres o quatre evidències de canvis que el treballador ha fet en la seva feina. Amb això es pot demanar al cap que verifiqui si s'han donat o no aquestes evidències, i en quin grau. Aquí es pot filar molt prim. Quan el treballador ha d'aportar evidències ja no valora tant per sobre perquè ha de donar elements reals. Llavors aquesta percepció sí que s'ajusta molt a la realitat i es pot contrastar amb una observació.

El cap, però, acostuma a donar una valoració més alta. Per tal de polir això, en el darrer projecte que comentava, estem explorant dos elements de la relació entre el cap i el participant. Com que hem revisat la literatura per veure per què es dona aquesta disfunció i hi hem trobat molt poca cosa, hem decidit anar a la pràctica. Hem preguntat tant al cap com al treballador com és la seva relació mútua, mesurada amb una escala, amb la idea que és un factor que influeix. Si jo com a cap he d'avaluar el meu treballador i aquest treballador em cau molt bé i penso que és el millor, segurament li posaré una bona qualificació encara que no estigui aplicant la formació rebuda. Perquè som humans i això és el que tenen les ciències socials. I al revés: si penso que no treballa bé puntuaré

a la baixa, encara que estigui fent una execució molt bona en relació amb aquella formació que ha rebut. Per tant, preguntar la relació que tenen els dos i triangular-la és una manera, com a mínim, de controlar aquesta variable.

L'altra variable que segurament té més incidència és el coneixement que té la persona que assumeix tasques de responsabilitat de la feina que fa el seu treballador o treballadora. Quan parlem de cap, imaginem que aquesta persona sempre està en contacte amb el seu equip o es veu, però en realitat el cap és una figura més etèria que pot estar lluny i fer un seguiment de la persona treballadora únicament quan es fa avaluació de l'acompliment o amb una trucada telefònica. També pot ser que hi sigui sempre a prop; depèn. Això s'ha de recollir d'alguna manera a l'hora d'avaluar. Per tant, preguntem a ambdues persones, també de forma graduada, si el cap té informació suficient sobre les tasques que fa el seu col·laborador o col·laboradora. Això permet fer més objectiva la puntuació poc coherent que es pugui donar. De tota manera, ho estem explorant. Ara tenim una mostra i estem veient si això encaixa o no fent els creuaments. En futures aplicacions tindrem més dades sobre aquest aspecte per poder donar una resposta més sòlida. Però sí, és un fenomen que es dona i que ens sorprèn, i que limita quan avaluem.





Diàleg | Taula rodona

Els reptes de la formació contínua



Alfonso Luengo, Director Gerent de la Fundación Estatal para la Formación en el Empleo

Ariadna Rectoret, Directora del Consorci per a la Formació Contínua de Catalunya

Oriol Mestre, Cap del Centre de Formació de Fundesplai

Nasi Muncunill, Director del CAE

Presenta i modera:

Raimon Goberna, President de la Comissió de Formació de La Confederació

Sr. Raimon Goberna

En aquesta taula rodona comptem amb quatre persones expertes, dues provinents de l'àmbit institucional i dues del Tercer Sector. En primer lloc, vull agrair als quatre la seva participació.

A nosaltres, com a Comissió de Formació de La Confederació, sobretot ens preocupa que la formació sigui un element clau en la millora de la qualitat de l'atenció a les persones i en la millora de la qualitat de la gestió de la nostra activitat diària com a organitzacions. Per tant, en certa manera, estem sempre pendents de la millora del suport institucional a aquesta formació. Crec que ja han sortit aspectes clau: diversitat del sector, dimensions de les entitats, necessitat d'atenció a serveis molt diferents... Per tant, hi ha molts aspectes que penso que en aquesta taula rodona encara poden aflorar més clarament.

Dono ja la paraula als intervinents de la taula.

Sr. Alfonso Luengo

En primer lugar, dar las gracias a Joan Segarra y a La Confederació, y no es un agradecimiento retórico. Seguramente en algún momento diré Tripartita porque llevamos muchos años llamándonos así y cuesta llamarla de otra forma. La Fundación sigue siendo tripartita y ya era estatal, lo que pasa es que ahora aún somos más estatales porque, además, incorporamos a las comunidades autónomas. Concretamente Cataluña forma parte, no solo de su órgano de gobierno, el Patronato, sino también de su Comisión Permanente. Esto es algo que me gusta resaltar porque creo que aquí vamos a obtener una gran complicidad para mover la formación y el sistema hacia donde creemos que deben estar.

Decía que el agradecimiento no es retórico porque nosotros necesitamos estar presentes en el relato de la formación y no podemos perder una sola oportunidad para estar disponibles y estar también expuestos a las preguntas, como creemos que es nuestra obligación. Yo siempre digo que no tenemos todas las respuestas, pero queremos tener todas las preguntas. Y también tenemos que estar expuestos a la crítica y al impulso del cambio. El cambio solo sucede cuando alguien te critica, cuando alguien te hace ver que estás en el camino incorrecto. Ese alguien puede ser el Tribunal de Cuentas del Reino o puede ser un interviniente en un acto como este. Y esto que parece

también retórico ocurre. Ciertamente muchos de los cambios que tiene la Ley 30/2015 —me refiero a los buenos— surgen de este tipo de iniciativas y encuentros, en detalles, pero detalles importantes para el sector, la economía y la formación. Así que yo os animaré luego a que seáis críticos y a que apeléis a esa disponibilidad que nosotros tratamos de ejercer para estar presentes en el relato de la formación.

Yo creo que el Tercer Sector en general es especialmente sensible a la formación por causas que están a la vista. Pensemos, por ejemplo, en la dependencia. Hay una normativa europea que obliga a certificarse y que establece como fecha límite para hacerlo el 31 de diciembre de 2017. La certificación puede obtenerse por acreditación, pero básicamente se obtiene por formación. Al mismo tiempo esta sensibilidad es una fortaleza. CEDEFOP –Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional– dice precisamente que el futuro del empleo está en gran medida en las titulaciones intermedias y en aquellos sectores y aquellas actividades que son insustituibles por la tecnología. El Tercer Sector está lleno de ese tipo de funcionalidades que son insustituibles por la tecnología. Volviendo al ejemplo anterior, la atención a las personas discapacitadas o dependientes es insustituible por la tecnología, aunque pueda ser mejorable con ella. Por lo tanto, necesitamos personas cualificadas, es decir formadas.

En cuanto a los grandes retos del sistema, tenemos una situación, que yo creo que es circunstancial, que es la incertidumbre jurídica y también un poco la incertidumbre de la política o la gobernanza de la formación. Un escenario que, por otro lado, también está lleno de oportunidades. Como he dicho antes, están las comunidades autónomas, pero también el empoderamiento de los agentes sociales y de otros nuevos actores que vienen a ser parte del sistema de la gobernanza. Pero todo esto hay que conectarlo, y hay que hacerlo con mucha finezza. Es decir, no se puede hacer de una forma ni mucho menos iuspositiva; no vale con leyes, hay que poner también mucho diálogo y mucha cintura.

El cambio del sistema de la formación es un proceso que ya se ha vivido. Algunos recordamos lo que supuso, por ejemplo, en España la implantación de la normativa sobre prevención de riesgos laborales, que incidió en aspectos que tienen mucho que ver con la culturalidad. Necesitamos implantar, al menos, una cierta cultura de la formación en la sociedad. Hay que empoderar la formación profesional. Un grave error que se ha cometido en este país ha sido soslayar la formación profesional como una formación de segundo nivel o destinada a personas inhábiles o incapaces de obtener otros registros de formación o de cualificación. Hay que volver a empoderar, no queda

más remedio. Esto no es un deseo, es casi un pronóstico. O lo hacemos o la economía está perdida.

España, y Cataluña especialmente, sufren un doble problema, lo que los escolásticos llamarían «un imposible moral»: que es verdad una cosa y la contraria. Es verdad que tenemos una gran sobrecualificación; esto es algo que además atraviesa sectores, familias, barrios, ciudades. Personas apeadas de un proyecto personal, tituladas con un gran esfuerzo, que finalmente no ven que el desempeño real de lo que hacen laboralmente se corresponda con la titulación que obtuvieron. Esta sobrecualificación está medida: el 42% de la población activa ocupada tiene una titulación superior. Esto no hay economía que lo aguante. No hay una economía que reclame un 42% de titulados superiores. Y, sin embargo, tenemos el problema antagónico, pero que también es cierto y está medido, que es el de los entre 85.000 y 100.000, según el año, puestos de trabajo que quedan vacantes en nuestra economía por falta de personas cualificadas para el desempeño de determinados puestos.

Es decir, tenemos el famoso reloj de arena, que es absolutamente divergente respecto al gráfico de cualificaciones europea y, sobre todo, respecto al gráfico de cualificaciones del futuro, que es el gráfico del trapecio: ancho en el medio y estrecho en la base y en la altura. Esto tiene remedio, pero es un problema cultural que probablemente no se va a poder remediar en esta generación. La función y el reto de la FUNDAE, y supongo que también del Consorci y de todas las instituciones públicas que nos dedicamos a la formación, es tratar de estrechar esa distancia que hay entre la necesidad real de la economía y la disponibilidad de cualificaciones.

Hay muchos otros retos. Los podremos desarrollar a lo largo de la mesa redonda. Yo solo diría que la aspiración de la Fundación es estar presente y ser también protagonista. Tenemos un gran afán de protagonismo, porque además entendemos que estamos en el punto ideal para recuperar un cierto ánimo de recomponer las cosas. Otro de los grandes retos es volver a un punto de partida en el diálogo social en el que se puedan hablar las cosas. Los agentes sociales han desconectado de la reforma, se han dado la vuelta y han dicho que quieren un cambio de la ley. Esto va a ser complicado de resolver, porque ni el Gobierno ni probablemente el Parlamento estén por la labor. Tal como dijo un diputado socialista que la apoyó, esta es una ley de foco largo, que evidentemente requiere de ajustes, de desarrollos y de mucha finezza en la concreción de lo que se quiere realmente, ya que a veces en la ley no queda claro que es lo que se pretende.

Obviamente, la ley ha cambiado cosas de esa parte que nadie se lee de los primeros artículos, los artículos para mí importantes: el desenfoco de la financiación y el reenfoque hacia las necesidades formativas, tal como ha dicho antes Pilar Pineda. Yo creo que esa es la clave. No tendremos una buena evaluación si no tenemos una buena detección de necesidades, si no realineamos la formación con las necesidades de la economía. Por supuesto, también hay que alinearla con las necesidades de los trabajadores; es un derecho. Pero si la empresa ve satisfecha la conexión con sus necesidades formativas, el trabajador también se podrá desarrollar profesionalmente.

Para terminar, un dato con respecto al Tercer Sector para aterrizar todo esto que estoy diciendo. Para encontrar en el listado de acciones formativas más demandadas en la formación programada por las empresas del Tercer Sector una acción formativa que tenga una relación específica con lo que hace el Tercer Sector hay que ir al puesto número seis. Y esto no es preocupante, es una fotografía de la realidad. Pero es paradójico que cuando examinas las acciones formativas más demandadas por las empresas para sus trabajadores en el ámbito del Tercer Sector y las comparas, por ejemplo, con Confemetal, pues no hay gran diferencia, al menos en los cuatro o cinco primeros puestos. En cambio, también puedo decir que, al menos en Cataluña, el interés de las empresas que facilitan a sus trabajadores la formación que nosotros



financiamos a través de la bonificada es espectacular. Uno de cada cuatro trabajadores del Estado español de empresas relacionadas con el Tercer Sector, al menos a nivel CNAE, trabajan en empresas radicadas en Cataluña. Esto es desproporcionado en relación con la aportación de la cuota de estas mismas empresas, afortunadamente desproporcionado.

Y otro dato que me gusta resaltar: también sois divergentes en el género. En Cataluña, la mayor parte de los participantes en acciones formativas en el Tercer Sector son mujeres, y además con diferencia, al contrario de lo que ocurre en el resto del Estado español. Esto será por alguna razón que no he tenido tiempo de examinar ni de valorar, pero es algo muy positivo.

Sra. Ariadna Rectoret

Seré molt breu, perquè ja he intervingut al principi. Només aprofitar una mica el discurs de l'Alfonso per matisar alguna cosa. Som divergents perquè som catalans i, per definició, som divergents. Tal com he dit abans, a Catalunya el pes del Tercer Sector és absolutament diferent del de la resta de l'Estat; és un sector molt potent. Crec que realment som una societat molt solidària i molt vinculada a aquest tipus d'economia. Per tant, això es fa evident en el posicionament de determinades especialitats, igual que en la participació. Pel que fa a la major participació de les dones, sincerament no sé a què es deu, tot i que sempre es diu que el sector d'atenció a les persones, que és on potser té més pes el Tercer Sector, és en general femení, tot i que sembla que això està canviant una mica.

L'Alfonso ha dit que hi ha coses que no es poden fer per llei. Espero que se l'escoltin. Fa poc vam estar participant en unes jornades organitzades per PIMEC i una jutgessa del Tribunal Superior de Justícia ens deia que, per exemple, l'Estat espanyol té la meitat de jutges que Alemanya i més del doble de lleis. Crec que ens hem de començar a replantejar això de legislar-ho absolutament tot. Legislem coses que no caldria, o que no caldria fer-ho amb la intensitat que es fa. Espero que aquest reglament que s'insinua que sortirà no generi més dubtes que els que ja tenim, una vegada apareguda la Llei 30/2015.

Estic completament d'acord amb el que diu l'Alfonso sobre l'apoderament de la formació professional. Crec que un país no es pot permetre seguir pensant que la formació professional és per al mal alumne. Crec que aquesta visió no ha canviat pràcticament gens respecte a la que hi havia quan alguns de nosaltres érem joves, quan figurava que els que anàvem a la universitat érem

els que trèiem bones notes i els que anaven a la formació professional eren els que fracassaven, per dir-ho d'alguna manera. Hi ha alguna cosa que no estem fent bé del tot per apoderar la formació professional.

Sr. Oriol Mestre

Primer de tot, agrair a la Comissió de Formació de La Confederació que hagi pensat en nosaltres per ser a la taula. Fundesplai som una entitat que intervenim en el lleure educatiu i que fem acció social, incidència en el Tercer Sector i formació. Som un centre de formació que estem al Prat de Llobregat, però tenim centres de formació al Prat, a l'Hospitalet i a Barcelona, i treballem a tot el territori català. Som unes 3.000 persones treballadores.

Volia parlar una mica de com nosaltres donem resposta a les necessitats de formació, com a Fundesplai i com a sector, però abans vull assenyalar un parell d'aspectes. Tot i que en els darrers temps hem fet un pas endavant en el catàleg del Consorci per a la Formació Contínua, on hem creat un calaix d'economia social, com a sector encara apareixem barrejats amb els agents de seguretat, els guies canins i les perruqueres, entre d'altres. Ja sabem que després parlem dels codis CNAE i d'altres coses, però ens sembla que, com a reconeixement del sector, mereixem tenir un calaix propi.

Pel que fa a la formació, una de les singularitats que té el nostre sector, organitzat per federacions, és que les federacions tenen escoles de formació pròpies. Crec que això és un factor diferencial respecte a molts altres sectors que fa que la formació que fem nosaltres estigui més aproximada a les necessitats dels treballadors i treballadores del sector.

Entro ja en com a Fundesplai donem resposta a les necessitats de formació. Primer de tot, com la financem? Crec que ho fem com la majoria de les entitats, bàsicament a partir de la formació bonificada, a partir dels programes del Consorci per a la Formació Contínua i, també, a partir de finançament propi. Les entitats ens trobem que la formació bonificada ens ofereix molta més agilitat per adaptar les formacions a les necessitats dels nostres equips. Per qüestions de durada, pel lloc on es pot fer..., hi ha una sèrie de factors que fan que la formació bonificada ens sigui molt útil per donar resposta a les necessitats més immediates dels treballadors i treballadores. Per contra, els contractes programa del Consorci no tenen això. Tot i que també els fem servir per donar resposta a les necessitats de formació, a vegades ens trobem

que les especificitats d'aquests programes no són suficients, o no donen prou finançament per fer les formacions i hi hem de destinar fons propis.

A Fundesplai, com imagino que a totes les entitats que sou aquí, cada any, cap a finals d'any, fem un estudi de necessitats de formació. Les persones que assumeixen tasques de direcció, el personal tècnic i les responsables avaluen les necessitats de formació dels diferents actors, ho fan arribar al Departament de Recursos Humans, i aquest fa un pla de formació. Cada any ens trobem que les necessitats de formació són enormes, i quan veiem els recursos que tenim per donar resposta a aquestes necessitats hem de començar a escapar o prioritzar algunes coses. Per tant, es fa un estudi de necessitats de formació i s'executa el pla de formació. També és veritat que molts serveis tenen moltes ganes de fer moltes coses i després, durant l'any, hi ha altres prioritats. En tot cas, això està previst. Acostumem, però, a executar el pla de formació en termes generals i al final en fem una avaluació.

Els resultats de les avaluacions individuals dels cursos, sobretot a efectes de satisfacció, són molt positius. Les avaluacions de l'alumnat se situen en general entorn del 8 o 8,5 sobre 10. Això contrasta amb un estudi de clima laboral bastant complet que vam fer entre finals del 2015 i principis del 2016, que és un tipus d'estudi que fem més o menys periòdicament. Un dels ítems



que recollia aquest estudi de clima laboral era la formació. I si bé el resultat d'aquesta enquesta de clima laboral va ser força positiu, amb un 7,5 sobre 10, l'ítem més mal valorat era la formació. És a dir, que els mateixos treballadors i treballadores que posaven un 8,5 als cursos de formació donaven un 6,5 a la formació en l'enquesta de clima laboral. Això ens fa pensar en la diferència que hi ha entre les necessitats de formació detectades i les expectatives del personal respecte a la formació; aquí tenim un camp per avançar. També valorem que no n'hi ha prou a fer accions de formació, sinó que cal anar una mica més enllà del fet d'anar plantejant accions formatives i parlar d'una cultura de formació i d'uns itineraris de formació.

Nosaltres, quan executem els plans de formació, en un any podem formar com a màxim un 20% dels nostres treballadors. Ens agradaria arribar una mica més lluny, però és impossible. Estem parlant d'uns 600 o 700 treballadors que podem formar, principalment amb la formació bonificada. Com a centre de formació també treballem amb altres entitats, i sobretot gràcies als programes del Consorci, arribem a un miler més de treballadors d'altres entitats, i amb plans agrupats de formació bonificada, a uns 300 treballadors més.

Pel que fa a les dificultats, n'hi he apuntat tres. La primera és que les entitats petites tenen dificultats per accedir a la formació bonificada. S'han d'agrupar i costa agrupar-les. Hi ha problemes de lloc, d'agendes, de distàncies... Per tant, costa que les entitats petites arribin a fer la formació agrupada. A més, hi ha un factor amb el qual ens trobem reiteradament, que és que els costa entendre el mecanisme. És a dir, quan expliques a les entitats que la formació bonificada està subvencionada, el que esperen és que algú els donarà l'import íntegre del cost de la formació. Quan els expliques que això se'ls descomptarà de les cotitzacions socials, els costa entendre-ho i recelen del mecanisme.

Una altra dificultat és la poca cultura que tenim les entitats del nostre sector de cedir hores dels nostres treballadors per fer formació. Som conscients que ho recullen els convenis i la legislació, però quan arriba el moment de la veritat no ho fem.

Una altra de les dificultats és que les formacions del Consorci per a la Formació Contínua no acaben de donar resposta a les nostres necessitats. Sabem que s'hi està treballant i hi ha uns grups en què nosaltres participem, però la realitat és que fa uns anys això estava molt més obert i últimament s'ha tancat.

Pel que fa als reptes com a sector, cal orientar els plans de formació a l'assoliment de competències i poder establir itineraris personalitzats. És un dels temes que estem treballant, però aquí tenim camp per recórrer, com també pel que fa a l'acreditació de les competències.

Un altre repte que tenim, per al qual nosaltres com a mínim no hi estem trobant solució, és el d'incorporar els certificats de professionalitat a la formació contínua. Si bé els certificats de professionalitat ens estan funcionant en els treballadors amb atur, quan oferim les unitats formatives dels certificats de professionalitat als nostres treballadors, aquests no s'hi acullen. Un problema podria ser la durada, encara que no tenen problema a apuntar-se a màsters o postgraus.

Per acabar, un altre dels reptes que plantejaria és poder disposar d'estudis fiables sobre les necessitats formatives del sector.

Sr. Raimon Goberna

Quan vam muntar la taula d'avui, vam voler comptar amb una entitat gran, que és Fundesplai, i amb una entitat petita o mitjana, que és el cas del CAE, per tal de tenir dues realitats i dos enfocaments diferents.

Sr. Nasi Muncunill

En primer lloc, agrair la possibilitat de participar en aquesta taula. A més de ser petits o mitjans, estem allunyats. El CAE és una entitat de Manresa i aquests 60 quilòmetres que ens separen de Barcelona i de l'àrea metropolitana a vegades són també una distància mental i operativa important. Això s'agreuja perquè som una entitat no federada i segurament a vegades ens falten referents. Una altra particularitat és que vam néixer com a entitat de formació i posteriorment hem anat ampliant el camp d'actuació cap als serveis. En aquests moments mobilitzem unes 200 persones.

En el territori, intentem tenir una oferta formativa oberta a la gent en la qual afavorim, potenciem i bonifiquem la participació dels nostres treballadors. A l'hora de donar resposta a les necessitats formatives aquest és un recurs. Tenim altres recursos, com anar a buscar formacions específiques pròpies

a través de la formació bonificada. Històricament havíem participat en el contracte programa en el que l'entitat beneficiària era La Confederació, i en aquests dos últims anys hem pogut accedir directament als programes de formació professional per a l'ocupació per a persones treballadores ocupades, que promou el Consorci per a la Formació Contínua de Catalunya. El fet de ser una entitat petita, amb responsabilitats unipersonals, també fa que molts dels recursos formatius, sobretot en l'àrea de la gestió, els haguem d'anar a buscar fora perquè som incapaços d'autogenerar aquesta formació. Som del grup del 50% d'entitats que no tenim prou recursos humans per gestionar la formació, tal com plantejava la Pilar.

Tota aquesta realitat ens posa dificultats a l'hora d'atrevir-nos a plantejar reptes per a la formació contínua. És a dir, no tenim aquesta visió tan global que podeu tenir vosaltres, i ens hem limitat a posar deures. Hem posat deures per a les mateixes entitats. El primer, molt enfocat en la línia del que deia la Pilar, és que hem d'aconseguir que les entitats puguem planificar i executar una formació que sigui eficaç, que doni resposta a les necessitats formatives reals i que, a més a més, tingui un impacte directe en la tasca o en la intervenció. Aconseguir aquestes tres fites és bàsic. Per aconseguir-ho cal fer una molt bona diagnosi: quines són les necessitats formatives, quins són els dèficits. Nosaltres hi donem voltes, i ens estem plantejant internament poder fer un treball molt exhaustiu per definir llocs de treball, buscar competències associades a cada lloc de treball, mirar quines són les mancances i buscar també quina és la millor fórmula per donar aquestes respostes pel que fa a continguts, formats i formes. Per tant, aquest és el primer gran repte.

Les entitats també tenim un segon repte, que és ser capaços de traspasar l'interès i la preocupació que tenim per la formació a les persones treballadores, de manera que elles siguin també agents actius en tot aquest procés i puguin participar en la detecció de les necessitats i en el plantejament de propostes. Moltes vegades diem que els treballadors i treballadores són poc receptius o que els costa participar-hi. Busquem, doncs, estratègies perquè siguin un aliat i, per tant, puguem fer més efectiva la formació.

Respecte als deures de les administracions, penso que en els últims temps hi ha hagut una certa tendència a «posar portes al camp». Hem volgut acotar excessivament la formació. En canvi, penso que la formació és molt àmplia i té moltes formes. Fa molts anys, quan plantejàvem contractes programes teníem la possibilitat, fins i tot amb el mateix SOC, de poder crear cursos. Ara tot això s'ha anat reduint: tenim un catàleg i hem de triar quins cursos podem

fer. Penso que això és una limitació; estem traient flexibilitat, respostes immediates a necessitats detectades. A vegades la forma tampoc no encaixa. Posaré un exemple molt concret. En aquests moments La Confederació ofereix als seus membres un curs de capacitat per participar en contractacions públiques, però aquesta formació no pot ser bonificada per aspectes exclusivament formals. Això no ho entenc; ha de ser més fàcil. Penso que cal buscar mecanismes de flexibilitat perquè la formació real, la formació efectiva, pugui tenir accés als recursos econòmics que hi dedica l'Administració.

Un segon deure és simplificar la gestió. La gestió és molt burocratitzada, documental, de justificar... A vegades penses: «Si l'Administració et diu quant et pagarà, per què després has de demostrar que aquells diners te'ls has gastat?» Si ells marquen el preu, potser no caldria justificar. És una pregunta entre la ingenuïtat i la provocació. A més, ens movem en plataformes lentes, feixugues moltes vegades. Recordo el que va ser gairebé la carta de presentació de l'Ariadna com a directora del Consorci: un correu electrònic demanant disculpes per la lentitud del sistema i adjuntant un tuit d'un esquelet davant d'un ordinador esperant la resposta de l'aplicació. No hem d'arribar a aquests extrems. Tota aquesta burocratització juga en contra. La Pilar parlava abans del rol del gestor de la formació, però avui tenim uns gestors de la formació que fan papers, és a dir, que no vetllen per la qualitat,



l'impacte i la transferència de la formació. Per tant, hem de procurar ser més àgils i simplificar aquests elements de la gestió.

Acabaria parlant una mica d'un tema que ha introduït l'Ariadna, el tema de la proximitat. Pel que fa a això, respecte al Consorci només podem parlar bé dels tècnics, perquè són àgils i donen respostes eficaces. Però a vegades aquesta proximitat no hi és en el cas de la Tripartita, o fins i tot del SOC, on et mous en unes respostes ambigües: «això no em toca a mi, busca l'altre...». Reclamem també aquest esforç o repte de la proximitat, que els tècnics de l'Administració sàpiguen posar-se a la pell de l'entitat. Moltes vegades hem de solucionar problemes al moment i demanem aquest suport i aquestes respostes clares.

Sr. Raimon Goberna

Fem una segona ronda d'intervencions dels participants de la taula per respondre les qüestions que s'han plantejat i després passarem a les preguntes del públic.

Sr. Alfonso Luengo

A mí me gustaría tener tiempo para contestar a todo porque se han dicho cosas muy relevantes y que merecen una respuesta.

Escuchaba antes con atención a Ariadna, que hablaba de los remanentes de la formación bonificada. Yo dudo mucho que ni el sector de la formación ni el sistema estén para absorber la cantidad de recursos económicos que hay. Esto suena paradójico, porque efectivamente dinero hay mucho. Además, la ley ya prevé expresamente la reincorporación de crédito de remanentes de un año a otro. Pero en el caso de la formación bonificada se gasta todo, todo lo presupuestado, no todo el crédito del que disponen las empresas. Y 15 o 20 millones de euros más cada año que hay que suplementar se gastan en la formación bonificada. Si queréis, después os comento por qué se produce esto.

Además, Cataluña, siendo uno de los territorios del Estado en el que más personas participan en la formación en relación con las que podrían participar, en el caso de las empresas es al contrario. Creo que es la cuarta por la cola en número de empresas que pudiendo dar formación la dan. Estáis en un 20%

aproximadamente. Es decir, solo una de cada cinco empresas catalanas que podrían bonificarse se bonifica. Y esto es un misterio que me tendríais que explicar vosotros a mí. Pero es verdad que es lamentable que los recursos no se aprovechen; es una muestra de ineficiencia.

Ariadna hablaba también de legislación. Nosotros tenemos una herencia francesa muy pesada, y esta herencia en el sistema se manifiesta de dos formas: legislación motorizada y burocratización. La burocratización es una acción reactiva: se burocratiza la gestión porque ha ocurrido algo, y lamentablemente lo que ha ocurrido en este país se llama fraude, mala praxis, etc. Esto también pasará. Lo malo de la ley es que es una ley reglamentaria, otro imposible moral: una cosa y la contraria. Es ley y también reglamento porque es excesivamente explícita en cosas que deberían haber quedado para un desarrollo posterior. Como ha dicho Ariadna, el reglamento que se adivina dejará muchas preguntas sin contestar, e incluso anticipará otras preguntas nuevas que habrá que contestar en el desarrollo ulterior de las órdenes ministeriales de las dos iniciativas de oferta y demanda, más una sorpresa, que seguramente será la de la financiación de la formación de los cuadros sindicales y patronales.

Oriol ha dicho grandes verdades que son difíciles de contradecir. Yo quiero subrayar una cosa. El sistema de bonificación es un sistema solidario. Esto que suena muy bien y que es una frase muy retórica, se concreta en el hecho de que las grandes empresas retornan mucha menos aportación que las pequeñas. De hecho, las pequeñas teóricamente tienen acceso a más financiación de lo que supone su propia aportación al sistema. Y esto no es herencia francesa, es un invento español. Ocurre lo mismo con los empleados y desempleados. Hasta el 2013 en Francia no se financiaba con la cuota de formación profesional la formación de los desempleados. En España sí, y yo creo que eso es un gran avance, aunque las patronales estén sistemáticamente en contra. Creo que eso cumple con el criterio finalista de la cuota y que es una gran aportación del sistema español a los sistemas comparados.

En las empresas de menos de 10 trabajadores la «demanda» es una denominación convencional retórica, pues no hay una demanda de formación. Si no, no estaríamos en las cifras que hemos dicho antes. Realmente, la formación de demanda en las empresas de menos de 10 trabajadores no funciona como demanda sino como oferta encubierta. Es decir, tú tienes un pequeño taller y llega un señor que te ofrece un curso que te bonificas. Por lo tanto, no es una demanda, sino una oferta. El secreto probablemente, tal como ha dicho también Oriol, esté en una adecuada detección de necesidades formativas.

Con Laia hemos interrumpido antes una conversación que continuaría, porque prometo que volveremos a estar aquí si a La Confederació le interesa que podamos explicar a un nivel más técnico el funcionamiento de la aplicación, etc. Pero nos hemos quedado a medias en esa conversación de la detección de necesidades, porque ella forma parte de una de las comisiones paritarias sectoriales que trabajan en la Fundación. Otra de las cosas que hace la FUNDAE es dar apoyo logístico, tecnológico e incluso financiero a esas comisiones paritarias sectoriales que van a pasar a convertirse en estructuras paritarias sectoriales cuando se apruebe el nuevo mapa.

El secreto del futuro es dar con la clave de cómo detectamos y adecuamos las necesidades formativas a los recursos disponibles. En la última convocatoria de la FUNDAE llegamos a detectar 3.000 acciones formativas distintas por parte de los 120 sectores que tienen negociación colectiva en materia de formación. Esto es un trabajo muy complejo, que luego además hay que territorializar. Antiguamente teníamos las comisiones paritarias territoriales; había una en Cataluña. Como el sistema cambió porque el Tribunal Constitucional entendió que esto ya era competencia de las comunidades autónomas, centralizamos sectorialmente ese modelo de detección de necesidades. Pero la clave está ahí. Si no existe un buen modelo de detección luego no puedes hacer evaluación, porque no sabes lo que estás evaluando realmente. En ese sentido, creo que hay que empezar a desligar ya la formación de la autorrealización personal o profesional. La formación tiene que ser útil para la economía. Por supuesto, es un derecho de la persona trabajadora, pero es un derecho que condiciona a que la formación que reclama sea una formación que tenga interés para la economía. Puede que no necesariamente para su empresa, como ocurre en el caso de la formación bonificada, pero sí al menos para la economía. Porque lo otro es autorrealización personal. Y esto lo cubre también el sistema con los permisos individuales de formación (PIF), que para eso están. Sin embargo, no se aprovechan. Estamos en 14.000 o 15.000 PIF en todo el territorio; esto es también un fracaso del sistema.

Luego, si tenemos tiempo, contaré también el efecto devastador que tuvo una evaluación de la propia Fundación Estatal en el imaginario colectivo, cuando se dijo que ocho de cada diez trabajadores no consideraban que la formación les hubiera servido para su desarrollo profesional. Y yo pensé: «menos mal». Porque si hubiera sido al contrario, a ver qué economía aguanta el acenso simultáneo de tres millones y medio de trabajadores en categoría o en retribución. Por eso, a veces hay que poner en cuestión determinadas verdades que se han dado como universalmente válidas, porque quedan muy bonitas en la retórica y en el mantra de la formación, pero luego chocan con la realidad.

Con respecto a lo que ha comentado Nasi, efectivamente las personas de referencia que trabajamos en la formación tendemos a surfear sobre la realidad, y es cierto que a veces esa distancia mental que él ha comentado respecto a su ciudad también se da en la gestión. En la posición en la que estamos Ariadna y yo concretamente, no siempre es fácil profundizar en cada una de las especificidades del momento concreto de la formación en cada persona, en cada empresa y en cada sector.

Sin embargo, yo también pongo deberes. Creo que los principales responsables de que esto sea así sois las empresas, las organizaciones y los trabajadores y trabajadoras, porque hay mecanismos de participación que no se aprovechan. Yo, por ejemplo, sigo esperando los planes de referencia sectorial de las 86 comisiones paritarias sectoriales, que solo se reúnen cuando hay una convocatoria, cuando deberían estar reuniéndose desde el día 1 de enero. O espero propuestas metodológicas para la detección de necesidades, como por ejemplo las que se están haciendo ya en grandes sectores, que pueden compartir otros sectores. O espero también que las asociaciones empresariales, como ocurre por ejemplo en Córdoba, se pongan de acuerdo con los centros de formación para hacer una cierta política de buena práctica y llevar a las pequeñas empresas el conocimiento exacto de lo que significa la formación bonificada, porque no lo saben. Las peluquerías, los comerciantes, los talleres... son carne de cañón de los defraudadores porque no se informan. Y quienes deberían estar haciendo este trabajo de difusión, de concreción, de ánimo hacia la formación no lo hacen.

Por lo tanto, creo que nosotros también tenemos derecho a poner deberes. Porque como pensemos que esto lo arreglan los políticos solos, o los empresarios o los sindicatos solos, estamos perdidos. Como no empujemos todos a la vez no vamos a avanzar. Hay una desconexión gravísima de la responsabilidad de cada uno de los actores del sistema, incluidos los centros. Yo no digo que tenga la solución, pero sí noto que cada uno habla de lo suyo, con un “nosotros” muy autorreferencial, y eso no suma. Pero soy optimista. Tomo nota de lo que se ha dicho y también voy a hacer mi propia reflexión.

Sra. Ariadna Rectoret

Recullo també el guant del que heu anat exigint les entitats. És veritat que la meva primera relació amb les entitats va ser reconèixer que el sistema no podia absorbir el volum de gent que hi estava connectada al mateix moment.

Jo ara farà un any que formo part del Consorci. Quan va aparèixer la Llei 30/2015 va canviar tot el sistema per a la gent del Consorci, i els sistemes no estaven preparats per passar de 8 a 600 interlocutors alhora, ni per suportar tot de gent tancant una sol·licitud en el mateix moment. Vam pensar que valia més reconèixer-ho i fer la broma d'enviar un tuit que aleshores corria sobre un esquelet davant l'ordinador. Vam posar els mitjans per resoldre-ho, però era una qüestió de salut mental reconèixer que allò no funcionava.

Quan parlem de simplificació, a mi em fa una mica de por que us escoltem des de l'Administració, perquè tendim a treure ordres de simplificació i això vol dir feina. Reconec que som organitzacions excessivament burocratitzades, però em fa una mica de por un nivell elevat de simplificació.

Nosaltres us escoltem, però jo també tinc una petició per a vosaltres. Recollint una mica el que ha dit l'Alfonso, vull dir-vos que jo sempre he anat allà on m'han demanat que vagi a parlar i que la meua porta està oberta a tothom. Crec que a vegades les entitats, sobretot les que representeu moltes altres entitats, tendiu a utilitzar les portes equivocades per fer arribar les vostres observacions, peticions i queixes. No tinc res contra els polítics, però són variables, responen a interessos determinats, no sempre són els millors interlocutors i no sempre baixa tot el que aneu a parlar amb ells. Per tant, si més no, us recomanaria les dues portes. A vegades val més anar al gestor, perquè a vegades ni ho sabem que heu demanat determinades coses. Dir-vos, doncs, que la meua porta i les del meu equip estan obertes; crec que és un equip molt orientat a client. Us recomano que us adreueu a nosaltres perquè en general busquem solucions, si és a les nostres mans.

No puc respondre totes les peticions i valoracions que heu fet, però hi ha una cosa que sí que m'agradaria aclarir. Crec que és l'Oriol qui ha dit que la formació bonificada respon més a les necessitats de l'empresa. És que és la seva funció. La formació bonificada és per a l'empresa; la d'oferta, per al treballador. Per tant, teòricament està bé que la formació bonificada sigui la que respongui a les necessitats de l'empresa, i la d'oferta a les necessitats de les persones treballadores, que no sempre han d'anar vinculades a les de l'empresa. A vegades aquest tipus de formació s'adreça al creixement personal i professional del treballador, a aplicar potser en una altra empresa, ja sigui perquè el treballador té la necessitat de canviar d'empresa o per un altre motiu. Tot i així, nosaltres hem fet un esforç amb els grups d'actualització permanent (GAP) per intentar que els mateixos sectors productius ens diguin què necessiten. En aquest cas, només em queda que donar les gràcies a La Confederació, que és la que ha participat en tot el que és economia social i

Tercer Sector, perquè ha fet moltíssimes aportacions. Crec que hem acabat incorporant 30 accions formatives noves, que teòricament haurien de donar resposta a totes les necessitats dels equips de professionals del sector.

Per trencar un mite i donar una mica de suport al Servei d'Ocupació de Catalunya, al qual jo he pertangut durant trenta anys, vull dir que em consta que Mercè Grau, directora del SOC, vol implementar un sistema de molta més proximitat a les entitats, molt més semblant al que utilitzen els tècnics del Consorci, més orientat a resultats que no pas a fiscalitzar el que fan les entitats. A més, dir-vos que el Consorci i el SOC estem treballant conjuntament per implementar un sistema de mòduls de cost, que limitarà a la mínima expressió el que deia el Nasi respecte al fet que té la sensació que la seva estructura treballa per justificar els diners que ha destinat a formació. D'altra banda, cal dir que estem obligats a garantir que us gasteu els diners que us donem en allò per al qual us els donem, perquè són diners públics, i també tenint en compte els casos de malversació de fons que ha comentat l'Alfonso. Crec que aquest sistema de mòduls de cost serà d'aplicació a partir de la convocatòria del 2018. Em consta també que el Fons Social i el Servei Públic d'Ocupació ja hi estan treballant. Penseu que per cada persona que vosaltres dediqueu a aquestes tasques nosaltres n'hi dediquem deu. És l'absurd de l'absurd. Per a nosaltres encara és més beneficiós que vosaltres no us dediqueu a això, perquè cada factura que vosaltres presenteu hi ha 300 entitats que la presenten i nosaltres hem de dedicar deu vegades l'esforç que hi dediqueu vosaltres.

Torn obert de paraules

Sra. Pilar Pineda

Moltes gràcies als membres de la taula. Ha estat apassionant el que heu presentat i la discussió.

Quería hacer una pregunta a Alfonso. Se ha hablado muchas veces sobre la importancia de revisar la detección de necesidades, que es un tema clave. Además, tú has mencionado en el debate que las comisiones paritarias están elaborando una metodología. Quería pedirte si puedes concretar un poco más tanto el rol de la FUNDAE con respecto a la detección de necesidades como

estas experiencias que has comentado. Porque creo que ese es el primer paso para mejorar la eficacia y para que realmente la formación responda a lo que tiene que responder.

Sr. Alfonso Luengo

La mala suerte que ha tenido esta ley, aparte de ser una ley muy reglamentista, es que todo el mundo se fija en cómo queda la demanda y la oferta, y se olvida de los primeros diez o doce artículos, que es donde está la clave del cambio. Y uno de los hitos del cambio es el desenfoque de la financiación hacia las necesidades formativas. Esto se concreta en un modelo ideal que empieza por la planificación estratégica. El objetivo es dar certidumbre al sistema. Si queremos que un centro de formación dé formación de calidad tendrá que invertir en metodología, en equipos, en formación de su propio profesorado. Pero un centro de formación no es una ONG, normalmente es una empresa con ánimo de lucro. Tendremos, pues, que darle una cierta certidumbre jurídica y presupuestaria. Y por eso la ley habla de la planificación estratégica, que nunca se ha hecho y aún no se ha desarrollado, pero que está en la ley.

La planificación estratégica debería empezar y terminar por las necesidades formativas. Decirlo así queda muy bien. Es como lo de los módulos: «vamos a hacer unos módulos económicos que van a dar respuesta al problema de la justificación». Pero, claro, es que yo tengo un menú de 3.000 platos para esta convocatoria, 17.000 según lo que me llega de las comisiones paritarias sectoriales. Entonces, nos vamos a encontrar con un problema metodológico, y es que cada sector sea capaz de encontrar una mecánica que garantice eso que llamamos detección de necesidades formativas, que hasta ahora se ha confiado al mero diálogo social.

La ley nos manda que lo hagamos como lo has hecho tú, Pilar, en tu estudio sobre evaluación, pero al revés. Tú vas al momento final, que es el de la evaluación, y nosotros aspiramos a que cada una de esas comisiones paritarias sectoriales que ahora se van a transformar en estructuras paritarias sectoriales tengan un método que garantice que lo que ellas dicen sea: «Yo necesito esto, ¿lo tiene?».

Nosotros podemos intervenir colateralmente. Todo esto es producto del diálogo social, y el diálogo social es autonomía de la voluntad. Nosotros no podemos obligar a las paritarias, es decir a las patronales y a los sindicatos de

cada sector, a sentarse a dar un plan de referencia. Les puedo imponer una carga si no lo hacen, por ejemplo, que sus acciones formativas no estén luego reflejadas en mi convocatoria; pero yo no les puedo obligar coactivamente a sentarse y a elaborar un plan de referencia. Algunos lo hacen y lo hacen con un interés a muy largo plazo. Por ejemplo, las grandes operadoras de telefonía se han sentado a acordar un método pactado, técnico, puede que no científico, pero al menos contrastable, objetivo, para detectar las necesidades formativas de los próximos cinco años en este sector de las telecomunicaciones. La iniciativa está teniendo recorrido, pues esto no se resuelve con una sola reunión. Esto requiere mucha metodología relacional y de análisis de flujos, y parece ser que afortunadamente se está contagiando a otras comisiones paritarias sectoriales. Ya hay algunas que se han apuntado a esto y que han dicho que quieren participar y compartir el resultado de ese trabajo para ponerse a trabajar sobre esa base metodológica.

Pero, mientras tanto, hay que rehacer el mapa sectorial, porque con 86 comisiones paritarias sectoriales no hay forma de trabajar. Tenemos incluso una comisión paritaria sectorial de carpas. Esto es producto de la realidad. La formación fue un faro muy atractivo. En el momento en que el sistema constituyó la cuota de formación profesional, que es un recurso obligatorio del sistema para las empresas y los trabajadores, a ese foco acudió mucha gente, entre ellos patronales y sindicatos que se estructuraban en torno a la posibilidad de obtener recursos de la formación. Y por eso hay una patronal de la construcción, una del ladrillo, una del cemento..., hasta un total de 152 patronales con derecho a formación. Paralelamente, en las estructuras sindicales, y de acuerdo con la representatividad de cada sector, empezaron a aparecer también espontáneamente la federación de la carpa, la federación del cemento... Esto tuvo sentido en su momento porque al menos ordenó el escenario, pero no en una economía como la actual, en la que todo cambia tan rápido y en la que necesitas tener precisamente ese recurso metodológico de decir: «¿Para los próximos cinco años qué toca: community manager, programación en la nube, fibra óptica...?».

Debo decir que ha habido sectores que siempre han hecho bien su trabajo, como el de los seguros, por ejemplo, que presentaron unos planes de referencia sectorial bastante potables. Pero ha habido otros, cuya ineficiencia os sorprendería porque son sectores estratégicos de la economía, que presentaban las necesidades de formación del sector en tres líneas. En mi opinión, es en esto en lo que nos la jugamos, más que en la financiación. Por supuesto, no se puede dejar abandonadas a las pequeñas empresas, pero a nivel macro es en esto donde nos la estamos jugando. Y ahí se están aplicando

recursos. Este año va a haber en el presupuesto de la FUNDAE un incremento de 9 millones de euros solo para financiar el trabajo de las estructuras paritarias sectoriales, que muy probablemente no nos podremos gastar porque no da tiempo. Pero es una primera semilla que se pone con contenido económico para que las estructuras paritarias sectoriales cuenten con la capacidad de financiar esos trabajos. Es decir, si por ejemplo la estructura paritaria sectorial de comercio necesita un estudio de consultoría importante que abarque todo el territorio, o que comprenda un solo territorio o una franja territorial, pues se podrá financiar desde la Fundación. Para mí esta es la gran esperanza blanca. Lo demás es importante, pero como no arreglemos esto volveremos a lo de siempre, que es el reparto puro y duro de «a ver qué necesito, chato».

Sr. Raimon Goberna

Us agraïm als quatre la vostra participació. Estic segur que ens tornarem a trobar. Almenys per part de La Confederació, les ganes de seguir parlant i aprofundint en tots aquests temes hi són.





Posada en comú dels espais simultanis d'intercanvi d'experiències

Espai 1. Detecció de necessitats de formació: eines, estratègies i recursos

Sra. Meritzell Pascual (Fundesplai)

En el nostre grup, Víctor García, de Fundesplai, ha presentat una eina que pot servir per a la detecció de necessitats formatives, sobretot en l'àmbit de la gestió associativa. Posteriorment, Eulàlia Gorga, de l'Associació CEPS, ens ha explicat com treballen ells la qüestió de les necessitats formatives i el pla de formació.

De tot el que hem parlat, hem recollit els punts següents com els més rellevants:

- ▶ Incorporar en la gestió ordinària i en la cultura organitzativa la dimensió de la formació. És a dir, es tracta que no sigui només una qüestió puntual de la qual es parla quan s'ha de preparar el pla de formació de l'any següent, sinó que sigui una cosa quotidiana que estigui immersa dins la cultura organitzativa de les entitats.
- ▶ La importància de desenvolupar eines que ens permetin comparar-nos entre entitats i entre diferents sectors. Això pot ajudar a fer que cada entitat es mesuri a si mateixa i en relació amb els altres. De la comparació es pot extreure informació valuosa.
- ▶ Reivindicar eines senzilles. Per exemple, no cal embrancar-nos a fer una definició exhaustiva de tots els llocs de treball que tenen a veure amb les entitats del Tercer Sector, sinó que podem començar a treballar per parts, centrant-nos en petites coses, i anar-ho ampliant després. Hem de

reivindicar eines que ens siguin senzilles, properes i fàcils d'utilitzar, en comptes de proposar-nos fites que després no podrem acabar assolint.

- ▶ La importància de partir de la definició de les competències requerides per a cada lloc de treball i de l'anàlisi de perfils professionals.
- ▶ La necessitat d'avançar en el rol de les entitats de segon nivell a l'hora de promoure i impulsar la detecció de necessitats formatives sectorials. Hem parlat de la detecció de necessitats formatives en cadascuna de les associacions, però també hem destacat el fet d'incorporar la visió estratègica de la formació en el conjunt de l'àmbit del Tercer Sector. Considerem que és un repte definir el que necessitem com a sector i, sobretot, enfocar-ho cap a on volem anar i com volem que sigui el Tercer Sector. Les entitats de segon nivell tenen un paper important en aquest sentit.
- ▶ Incorporar la visió estratègica de la formació. Hem de ser capaços d'aportar una mirada global de sector, malgrat les dificultats que imposen les mateixes característiques del sector: entitats sovint petites i federades, la complexitat de la circulació de la informació, les càrregues de feina... Tot això fa que a vegades sigui complex el fet de poder recollir informació i trobar punts comuns entre tots. Pensem, però, que això és de vital importància.



Espai 2. Execució del pla de formació

Sra. Mireia Pastor (Creu Roja Catalunya)

En el nostre grup, més que un debat, bàsicament el que hem fet ha estat una petita exposició d'idees. Podríem resumir-les en els punts següents:

- ▶ La formació bonificada no té un cost zero, sinó que sempre, com a mínim, hi ha un cofinançament. Hem parlat de quin percentatge del cost de la formació finança l'empresa, però no hem arribat a una conclusió, ja que cada entitat té una realitat i una manera de resoldre-ho diferent.
- ▶ El crèdit per a formació de què disposem no l'utilitzem al cent per cent, tot i que això també depèn de cada entitat i cada realitat. A vegades la formació va donant resposta en el dia a dia; és a dir, potser es preveu un pla formatiu però després, al llarg de l'any, van sortint altres necessitats.
- ▶ La formació ha d'estar vinculada al pla estratègic de l'entitat o institució, tant pel que fa a la motivació de les persones que en formen part com pel que fa als resultats.
- ▶ Costa trobar formadors especialistes en la nostra àrea, coneixedors de la nostra realitat i el nostre sector.
- ▶ Hem de saber donar importància a la formació impartida per persones que treballen a l'entitat i impulsar l'aprofitament dels recursos que tenim internament. A vegades, el fet que una persona sigui de l'entitat fa que es doni menys valor a la formació que imparteix, quan justament aquestes són les persones que coneixen realment el sector i la realitat del dia a dia.

Espai 3. Transferència i impacte de la formació

Sra. Sònia Fajardo (Fundació Pere Tarrés)

En aquest espai, Laia Bonastra ha presentat les eines per mesurar la transferència i l'impacte a Suara Cooperativa i jo he explicat les eines que utilitzem a la Fundació Pere Tarrés per mesurar aquests dos nivells d'avaluació.

Com a conclusions més generals del que hem debatut, em centraré en cinc grans objectius:

- ▶ Proposar-nos fites petites. L'avaluació pot anar fins a la complexitat que una entitat vulgui, però cal començar per fites petites i concretes. Per exemple, si una entitat avalua la satisfacció, l'interessant seria anar cap al segon nivell d'avaluació de la formació: avaluar l'aprenentatge. Si una entitat ja fa això, pot avaluar la transferència, no en totes les accions formatives sinó en aquelles més representatives. Es tracta d'anar marcant-se fites per assolir diferents nivells d'avaluació que representin quelcom significatiu per a nosaltres.
- ▶ Una segona idea generalitzada és que segurament haurem de fer un canvi cultural respecte al que implica l'avaluació de la formació. Això voldrà dir fer canvis interns significatius a curt, mitjà i llarg termini, i tenir una planificació de cap a on volem anar. Caldrà definir o redefinir algunes tècniques. No han de ser moltes, sinó que cal veure com podem donar la volta a aquells instruments que ja tenim perquè ens permetin mesurar la transferència i l'impacte, o com agafar aquells indicadors que ja existeixen a l'entitat i que si es lliguen als plans de formació ja donen resultats. Es tracta de definir o redefinir aquestes tècniques per evitar processos molt complexos i fer que puguin ser d'utilitat.
- ▶ Una altra idea que ha suscitat debat és el desenvolupament de competències, com un aspecte molt clau a les entitats i al Tercer Sector. Volem que els nostres treballadors puguin tenir les competències que necessitem per aportar el valor social que volem. Això voldrà dir definir primer competències, un diccionari, i quins són els comportaments o aprenentatges associats al desenvolupament d'aquestes competències. Un cop fet això, potser tindrà més sentit pensar a com avaluar els

aprenentatges que aconseguim fer a les nostres formacions. És a dir, anem pas a pas, definint competències i què volem assolir, i això segurament ens donarà la pauta per acabar de veure com mesurem el desenvolupament i l'impacte d'aquestes competències.

- ▶ Una persona del grup ha suggerit que «hem d'entendre la formació com una pluja menuda», en el sentit de veure com anem fent una avaluació i un seguiment de totes les persones que tenim a l'entitat des de la coherència; per exemple, fent itineraris formatius que ens permetin fer un recorregut en un sentit més global.
- ▶ Una idea que ha comentat Laia Bonastra, que ha semblat molt interessant a tot el grup, és entendre l'avaluació des de la perspectiva d'una gestió de l'aprenentatge a les entitats. És a dir, no estem parlant només d'accions formatives formals amb un horari i en una aula, sinó que hi ha experiències, com comissions, projectes específics, etc., que també generen molt d'aprenentatge. Hem de pensar com podem mesurar això i avançar cap a una cultura més global de gestió de l'aprenentatge.



Sra. Laia Grabulosa
Directora de La Confederació

Us agraïm, Meritxell, Mireia i Sònia, l'explicació que heu fet sobre el que heu treballat en els grups. Així mateix, agraïm a l'Escola El Sol, la Fundació Pere Tarrés, Creu Roja, Fundesplai, CEPS, Suara i l'Associació Empresarial d'Economia Social Dincat la presentació d'experiències. Explicar experiències és un acte de generositat important.

Gràcies a tots per venir. Gràcies també al Consorci per a la Formació Contínua de Catalunya i a la FUNDAE. Vull destacar que de la jornada d'avui hem tret un compromís important, que és que de cara a la tardor organitzarem una sessió tècnica de treball sobre la formació bonificada, a càrrec de la FUNDAE i del Consorci.

Finalment, vull dir-vos també que us farem arribar les presentacions que s'han fet i que confeccionarem un quadern amb el contingut d'aquesta jornada. Tindreu, doncs, tota aquesta informació a la vostra disposició.





Annex. Documentació complementària

Presentacions Espai 1 - Detecció de necessitats de formació: eines, estratègies i recursos

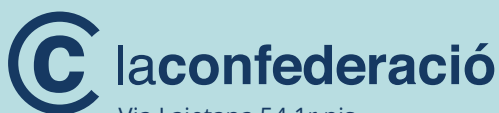
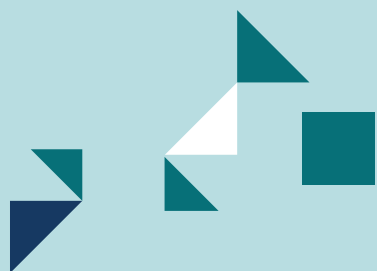
- ▶ Eina d'autodiagnòstic: aplicació per a la detecció de necessitats formatives de les entitats. Fundesplai

Presentacions Espai 2 - Execució del pla de formació

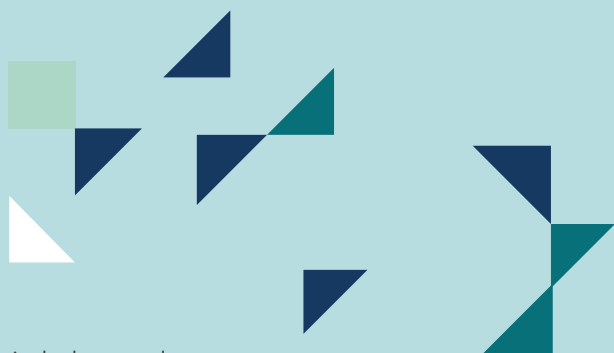
- ▶ L'experiència de l'Associació Empresarial d'Economia Social Dincat
- ▶ L'experiència de Creu Roja a Catalunya
- ▶ L'experiència de l'Escola del Sol

Presentacions Espai 3 - Transferència i impacte de la formació

- ▶ L'experiència de Suara Cooperativa
- ▶ L'experiència de la Fundació Pere Tarrés



Via Laietana 54 1r pis
08003 Barcelona | 93 268 85 60
info@laconfederacio.org



Amb el suport de:



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