



Universitat Autònoma de Barcelona

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi queda condicionat a l'acceptació de les condicions d'ús establertes per la següent llicència Creative Commons:  http://cat.creativecommons.org/?page_id=184

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis queda condicionado a la aceptación de las condiciones de uso establecidas por la siguiente licencia Creative Commons:  <http://es.creativecommons.org/blog/licencias/>

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis it is limited to the acceptance of the use conditions set by the following Creative Commons license:  <https://creativecommons.org/licenses/?lang=en>



Tesis Doctoral

La Formación en las organizaciones del tercer sector social: estado actual y retos.

Doctoranda:

Sonia Fajardo Martínez

Directora:

Dra. Pilar Pineda Herrero

Doctorado en Educación, Departamento Pedagogía Sistemática y Social. Facultad de
Ciencias de la Educación, Universitat Autònoma de Barcelona, 2019

NOTA:

Para facilitar la lectura, se evita el uso continuado del duplicado de género (trabajador/trabajadora, coordinador/coordinadora, etc.) Así, cada vez que se hace referencia a trabajador, coordinador, etc. se entiende que se hace referencia a los dos sexos, sin que esto implique ningún tipo de discriminación.



DEPARTAMENT DE PEDAGOGIA SISTEMÀTICA Y SOCIAL
Doctorat en EDUCACIÓ

Títol de la Tesi: La Formación en las organizaciones del tercer sector social: estado actual y retos.

Nom i signatura del Doctoranda:

Sra. Sonia Fajardo Martínez

Nom i signatura Directora:

Dra. Pilar Pineda Herrero

BELLATERRA, juliol del 2019

Dra. Pilar Pineda Herrero, professora titular del Departament de PEDAGOGIA SISTEMÀTICA I SOCIAL amb seu a la Facultat de Ciències de l'Educació de la Universitat Autònoma de Barcelona. (atenció caldrà repetir el paràgraf anterior si hi ha més d'un tutor/director) FAIG CONSTAR QUE: La Investigació realitzada sota la direcció del signant/s per al / per a la Llicenciat/da Sonia Fajardo Martinez, amb el títol **La Formación en las organizaciones del tercer sector social: estado actual y retos**, reuneix tots els requeriments científics, metodològics i formals exigits per la legislació vigent per la seva Lectura i Defensa pública davant la corresponent Comissió, per la obtenció del Grau de Doctor en Educació per la Universitat Autònoma de Barcelona, per tant considero procedent autoritzar la seva presentació

Bellaterra, 10 juliol de 2019

Signat: Dra. Pilar Pineda Herrero

A mi hijo Roger

Agradecimientos

Alternar la vida profesional dentro y fuera de la universidad ha sido duro y, a la vez apasionante, me ha permitido crecer profesionalmente y como persona. Con esta tesis he podido defender mi vocación en el ámbito de la formación al servicio de las personas adultas, especialmente, como una de las principales políticas sociales que favorece la equidad y la cohesión social. A la vez, me ha permitido abogar por la formación en las organizaciones, como una apuesta por el talento de las personas en un entorno cada vez más complejo.

Quiero agradecer a Dra. Pilar Pineda el haberme facilitado el camino académico en la universidad, con aquella primera colaboración en el desarrollo de un plan comunitario, en el grupo de investigación GAPEF, su apoyo en primeras clases de pedagogía laboral, y, la oportunidad de colaborar en la ONG Médicos Sin Fronteras. También le agradezco la dedicación y el cariño prestado en la realización de esta tesis.

En segundo lugar, quiero agradecer el apoyo a las entidades del tercer sector social catalán que han colaborado en esta investigación, por la confianza depositada en el estudio, y la ilusión generada sobre los resultados. Espero que sean de utilidad en beneficio del sector, las entidades, los profesionales remunerados y voluntarios, y, las personas que reciben su atención. Especialmente quiero agradecer a la Fundación Pere Tarrés la oportunidad de trabajar en y para el tercer sector social, además, por darme su apoyo en la realización del estudio.

También merecen una mención mis compañeros y compañeras de la Fundación que me han ayudado en el estudio aportando ideas y animándome. Así, como a mis colegas del Departamento de Pedagogía Social y Sistemática de la Universidad Autónoma de Barcelona porque de una forma u otra me han ayudado con sus planteamientos y recomendaciones.

Por último, agradecer a las personas que quiero, a mi hijo Roger, por ser mi inspiración y motivación por mejorar. Durante estos tres últimos años le he restado tiempo para dedicarme a esta tesis, y ahora que ha llegado a su final, le prometo largas horas de conservación, juegos, risas y nuevos viajes por descubrir. También a mi madre Rosa, mis hermanas Susana y Sandra, por el ánimo y la paciencia que han mostrado en escucharme y apoyarme hasta el último día.

¡A todos ellos y ellas, gracias!

Segur de Calafell, junio de 2019

Índice

| | |
|---|-----------|
| Índice tablas | 16 |
| Resumen (español) | 19 |
| Abstract (English) | 20 |
| CAPÍTULO 1. Problema de investigación | 21 |
| 1.1 Justificación de la investigación | 23 |
| 1.2 Motivaciones para el desarrollo de la investigación | 25 |
| 1.3 Planteamiento general del problema | 25 |
| 1.4 Objetivos del estudio | 27 |
| 1.5 El informe de tesis doctoral | 27 |
| Marco teórico | 31 |
| CAPÍTULO 2. El tercer sector social | 33 |
| 2.1 Introducción | 35 |
| 2.2 Definición y clasificación del Tercer Sector | 37 |
| 2.3 Clasificación de las organizaciones del tercer sector | 42 |
| 2.3 Evolución del tercer sector | 45 |
| 2.5 La Formación en las organizaciones del tercer sector | 52 |
| CAPÍTULO 3. La formación en las organizaciones | 57 |
| 3.1 Introducción | 59 |
| 3.2 La formación a lo largo de la vida | 60 |
| 3.3 Las organizaciones que aprenden | 62 |
| 3.4 La formación en las organizaciones | 63 |
| 3.4.1 La formación: concepto y objetivos | 63 |
| 3.4.2 La calidad de la formación en las organizaciones | 66 |
| Metodología | 81 |
| CAPÍTULO 4. Diseño de la investigación | 83 |
| 4.1 Paradigma de la investigación | 85 |
| 4.2 Planteamiento del problema e hipótesis | 85 |
| 4.3 Objetivos del estudio | 87 |
| 4.4 Fases de la investigación y cronograma | 87 |
| 4.5 Estrategias y técnicas de investigación | 88 |
| 4.5.1 Estudio teórico conceptual y documental | 90 |
| 4.5.2 Instrumentos y técnicas de recogida de datos | 90 |

| | |
|--|------------|
| 4.6 Definición de la muestra cuantitativa | 97 |
| 4.7 Definición de la muestra cualitativa | 100 |
| 4.8 Limitaciones del estudio | 101 |
| CAPÍTULO 5. El estudio de campo y estrategia analítica | 105 |
| 5.2 Desarrollo del estudio de campo | 107 |
| 5.2.1 Contacto con los informantes | 107 |
| 5.2.2 Transcripción y almacenamiento de datos | 110 |
| 5.3 Estrategias de análisis de la información y resultados | 111 |
| 5.3.1 Análisis de datos cuantitativos | 111 |
| 5.3.2 Análisis de datos cualitativos | 114 |
| Resultados | 121 |
| CAPÍTULO 6. Resultados cuantitativos | 123 |
| 6.1 Introducción | 125 |
| 6.2 Análisis descriptivo de los resultados | 127 |
| 6.3 Análisis inferencial | 146 |
| 6.3.1 Análisis comparativo según el presupuesto | 146 |
| 6.3.2 Análisis comparativo entre entidades según el número de trabajadores | 167 |
| 6.3.3. Análisis comparativo entre entidades que disponen plan de formación | 181 |
| 6.3.4 Análisis comparativo variable año de creación (entidades medianas presupuesto) | 188 |
| CAPÍTULO 7. Resultados cualitativos | 195 |
| 7.1 Introducción | 197 |
| 7.2 Percepciones en relación con el plan de formación | 201 |
| 7.3 Percepciones en relación a los objetivos de la formación | 206 |
| 8.4 Personas que gestionan la formación | 210 |
| 8.5 Recursos económicos invertidos en formación | 211 |
| 7.6 Profesionales remunerados y voluntarios formados | 218 |
| 7.7 Detección de necesidades formativas | 223 |
| 7.8 Modalidades de Formación | 226 |
| 7.9 Tipologías de formación | 229 |
| 7.10 Técnicas formativas | 234 |
| 7.11 Contenidos y competencias | 238 |
| 8.12 Evaluación de la formación | 239 |
| 7.13 Satisfacción y percepción sobre la calidad | 244 |
| 7.14 Retos y tendencias de la formación | 249 |
| CAPÍTULO 8. Triangulación de resultados cuantitativos y cualitativos | 263 |
| 8.1. Introducción | 265 |
| 8.2. El plan de formación | 265 |
| 8.3. Objetivos de formación | 266 |
| 8.4. Personas que gestionan la formación | 267 |
| 8.5. Profesionales remunerados y voluntarios formados | 267 |
| 8.6. Recursos económicos invertidos | 268 |
| 8.7. Detección de necesidades | 269 |
| 8.8. Modalidades formativas | 269 |
| 8.9. Tipologías formativas | 269 |
| 8.10. Técnicas formativas | 270 |
| 8.11. Contenidos formativos | 271 |
| 8.12. Evaluación de la formación | 271 |
| 8.13. Satisfacción y percepción sobre la calidad de la formación | 272 |

| | |
|---|------------|
| 8.14. Retos de la formación | 273 |
| CAPÍTULO 9. Conclusiones | 281 |
| 9.1 Introducción | 283 |
| 9.2 Discusión de resultados | 283 |
| 9.3 Logro de objetivos de investigación | 299 |
| 9.5 Futuras líneas de investigación | 303 |
| CAPÍTULO 10. Referencias bibliográficas | 307 |
| Anexos | 321 |
| Anexo 1: El cuestionario: Formación en las organizaciones | 323 |
| Anexo 2. Instrumento de recogida de información de los grupos de discusión. | 329 |

Anexos en CD

- Anexo 3. Cuestionario sin validar
- Anexo 4. Instrumento de validación del cuestionario
- Anexo 5. Respuesta de validación de expertos
- Anexo 6. Análisis de la validación de expertos del cuestionario
- Anexo 7. El cuestionario: Formación en las organizaciones (catalán)
- Anexo 8. Transcripción de los grupos de discusión

Vaciados SPSS Estadística descriptiva e inferencial
Vaciados Nvivo Análisis cualitativo

Índice tablas

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Cronograma..... | 88 |
| Tabla 2. Objetivos e instrumentos de la investigación..... | 89 |
| Tabla 3. Objetivos, dimensiones y variables | 92 |
| Tabla 4. Validación de expertos | 94 |
| Tabla 5. Variables grupos de discusión..... | 96 |
| Tabla 6. Comparativa muestra y universo teórico según el número de trabajadores. | 99 |
| Tabla 7. Comparativa muestra y universo teórico según el presupuesto de la entidad | 99 |
| Tabla 8. Comparativa muestra y universo según presupuesto de la entidad | 100 |
| Tabla 9. Categorías de análisis y número de segmentos | 117 |
| Tabla 10. Cargo de los profesionales participantes..... | 126 |
| Tabla 11. Año de creación de la entidad. | 128 |
| Tabla 12. Territorio de actuación. | 128 |
| Tabla 13. Colectivos de personas usuarias..... | 130 |
| Tabla 14. Presupuesto de la entidad | 131 |
| Tabla 15. Percentiles presupuestos de la entidad | 131 |
| Tabla 16. Porcentaje personal remunerado. | 132 |
| Tabla 17. Porcentaje personal voluntario..... | 132 |
| Tabla 18. Percentiles jornada laboral | 133 |
| Tabla 19. Personal que recibe formación. | 136 |
| Tabla 20. Personal voluntario que recibe formación..... | 136 |
| Tabla 21. Modalidades de financiación..... | 136 |
| Tabla 22. Presupuesto de formación. | 137 |
| Tabla 23. Porcentaje de categorías formadas | 138 |
| Tabla 24. Modalidades de formación..... | 139 |
| Tabla 25. Tipologías de formación. | 140 |
| Tabla 26. Evaluación de la formación..... | 142 |
| Tabla 27. Comparación de los resultados del plan de formación según presupuesto. | 147 |
| Tabla 28. Resultados de las personas remuneradas que reciben formación según presupuesto. | 149 |
| Tabla 29. Comparación de las personas remuneradas que reciben formación según presupuesto. | 149 |
| Tabla 30. Resultados de los voluntarios formados según presupuesto. | 150 |
| Tabla 31. Comparación de los voluntarios formados según presupuesto. | 150 |
| Tabla 32. Comparación de los resultados fondos propios según presupuesto | 151 |
| Tabla 33. Resultados de los fondos públicos según presupuesto. | 151 |
| Tabla 34. Comparación de los resultados de fondos públicos según presupuesto. | 152 |
| Tabla 35. Comparación de los resultados financiación bonificada según presupuesto..... | 152 |
| Tabla 36. Comparación de los resultados utilización del crédito según presupuesto..... | 153 |
| Tabla 37. Resultados de la categoría dirección según presupuesto..... | 154 |
| Tabla 38. Comparación de los resultados de la categoría técnico según presupuesto..... | 154 |
| Tabla 39. Comparación de los resultados de la categoría auxiliar según el presupuesto..... | 155 |
| Tabla 40. Comparación de los resultados de la categoría auxiliar según presupuesto..... | 155 |
| Tabla 41. Comparación de los resultados aumento de horas según presupuesto. | 156 |
| Tabla 42. Comparación de los resultados de las estrategias de formación según presupuesto. | 157 |
| Tabla 43. Comparación de los resultados de los contenidos según el presupuesto..... | 159 |
| Tabla 44. Comparación de los resultados del contenido de gestión de entidades según el presupuesto..... | 160 |
| Tabla 45. Comparación de los resultados de las competencias directivas según presupuesto.. | 161 |
| Tabla 46. Comparación de los resultados de las competencias transversales | 161 |
| Tabla 47. Comparación de los resultados de las competencias intervención social según presupuesto..... | 162 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 48. Comparación de los resultados del contenido calidad según presupuesto. | 163 |
| Tabla 49. Comparación de los resultados del contenido legislación según contenido. | 163 |
| Tabla 50. Comparación de los resultados de comparación de los retos y tendencias según presupuesto. | 166 |
| Tabla 51. Comparación de los resultados del plan de formación según número de trabajadores | 168 |
| Tabla 52. Comparación de los resultados objetivos según número de trabajadores. | 169 |
| Tabla 53. Comparación de los resultados del objetivo mejorar la calidad según el número de trabajadores. | 169 |
| Tabla 54. Comparación de los resultados de las personas que gestionan la formación según número de trabajadores. | 170 |
| Tabla 55. Resultados de la comparación de las personas formadas según número de trabajadores. | 171 |
| Tabla 56. Comparación de los resultados del número de voluntarios según trabajadores | 171 |
| Tabla 57. Comparación de los resultados de la utilización fondos públicos según número de trabajadores. | 172 |
| Tabla 58. Comparación de los resultados de la utilización del crédito según número de trabajadores. | 173 |
| Tabla 59. Comparación de los resultados del presupuesto de formación según el número de trabajadores. | 174 |
| Tabla 60. Comparación de los resultados de la categoría responsable de área según el número de trabajadores. | 175 |
| Tabla 61. Comparación de los resultados del personal técnico según número de trabajadores. | 175 |
| Tabla 62. Comparación de los resultados del personal técnico proyecto según número de trabajadores. | 176 |
| Tabla 63. Comparación de los resultados de la categoría auxiliar según el número de trabajadores. | 176 |
| Tabla 64. Comparación de los resultados del aumento horas de formación según el número de trabajadores. | 177 |
| Tabla 65. Comparación de los resultados de las estrategias formativas según número de trabajadores | 178 |
| Tabla 66. Comparación de los resultados de los contenidos según número de trabajadores. | 179 |
| Tabla 67. Comparación de los resultados de la evaluación según número de trabajadores. | 180 |
| Tabla 68. Comparación de los resultados de las estrategias de formación según la existencia plan de formación. | 185 |
| Tabla 69. Comparación de los resultados de los contenidos según existencia del plan de formación. | 186 |
| Tabla 70. Comparación de los resultados de los retos y las tendencias según la existencia del plan de formación. | 187 |
| Tabla 71. Resultados de las entidades medianas según el año de creación y presupuesto. | 188 |
| Tabla 72. Comparación de los resultados modelo de detección de necesidades según año de creación. | 190 |
| Tabla 73. Comparación de los resultados de las estrategias formativas según año de creación. | 191 |
| Tabla 74. Comparación de los resultados de los contenidos según año de creación. | 192 |
| Tabla 75. Descripción grupos de discusión. | 197 |
| Tabla 76. Categorías valoradas en las discusiones de responsables de formación. | 200 |
| Tabla 77. Resultados de la investigación. | 275 |

Índice de gráficos

| | |
|---|-----|
| Gráfico 1. Forma jurídica..... | 127 |
| Gráfico 2. Ámbito de actuación de las entidades participantes..... | 129 |
| Gráfico 3. Plan de formación..... | 134 |
| Gráfico 4. Objetivos de la formación..... | 135 |
| Gráfico 5. Características de la detección de necesidades..... | 140 |
| Gráfico 6. Tipologías formativas impartidas por la entidad..... | 141 |
| Gráfico 7. Estrategias de formación utilizadas por la entidad..... | 141 |
| Gráfico 8. Contenidos/competencias de formación impartidos por la entidad..... | 142 |
| Gráfico 9. Porcentaje de respuesta válido de la evaluación de la formación..... | 143 |
| Gráfico 10. Retos y obstáculos de la formación..... | 145 |

Índice de ilustraciones

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1. Nube plan de formación..... | 206 |
| Ilustración 2. Nube objetivos de la formación..... | 210 |
| Ilustración 3. Nube recursos económicos invertidos en la formación..... | 217 |
| Ilustración 4. Nube personal formado..... | 223 |
| Ilustración 5. Nube detección de necesidades formativas..... | 226 |
| Ilustración 6. Nube modalidades de formación..... | 229 |
| Ilustración 7. Nube modalidades de formación..... | 234 |
| Ilustración 8. Nube metodología de formación..... | 237 |
| Ilustración 9. Nube contenidos de la formación..... | 239 |
| Ilustración 10. Nube evaluación de la formación..... | 244 |
| Ilustración 11. Nube percepción sobre la satisfacción y la calidad de la formación.... | 246 |
| Ilustración 12. Nube valoración de la formación del mercado..... | 249 |
| Ilustración 13. Nube retos y tendencias de la formación..... | 254 |
| Ilustración 14. Nube voluntariado..... | 257 |

Resumen (español)

Este estudio describe y analiza la formación en las organizaciones del tercer sector social de Cataluña, y contribuye a aportar algunas propuestas de mejora. El entorno complejo vivido desde los últimos años marca un cambio de época para las entidades que deben cubrir más necesidades sociales con menos recursos. La formación ofrece grandes oportunidades para las entidades que sean capaces de integrarla en su estrategia, políticas y proyectos.

El presente estudio se sitúa en el paradigma interpretativo, se ha utilizado una metodología mixta, tanto cuantitativa y cualitativa. Han participado 172 entidades mediante la respuesta a un cuestionario cumplimentado por los responsables de formación de estas entidades, además se han contrastado los resultados obtenidos mediante cuatro discusiones grupales de expertos.

Los resultados constatan el aumento de la formación en el sector y su calidad, aunque es insuficiente para cubrir las necesidades de las entidades y abordar los retos del contexto. Entre los resultados más importantes se destacan la necesidad de implementar planes de formación estratégicos, disponer de un presupuesto anual, implementar una detección de necesidades más rigurosa, diversificar los métodos y estrategias formativas, y evaluar los resultados de la formación para garantizar el mayor impacto y el retorno de la inversión. Por último, se aportan propuestas de mejora sobre la rigurosidad, calidad y suficiencia de formación contrastadas con los responsables de formación y expertos del propio tercer sector.

Abstract (English)

This study describes and analyzes the training in the organizations of the third social sector of Catalonia and contributes to provide some improvement proposals. The complex surrounding lived til the last years marks a change of era for the entities that should cover up more social necessities with less resources. The training offers big opportunities to the entities that can be capable of integrate it in their strategy, politics and Projects.

The present study is situated in the interpretative paradigm, it has been used a mix methodology, quantitative as much as qualitative. 172 entities have participate by means of the answer to a questionnaire filled in by the training responsible of this entities, besides, the obtained answers had been contrasted by an expert group debate. The results establish the increase of the quality and volume of the training in the sector,

being this insufficient to cover up the necessities of the entities and deal with the context challenge. Between the more appreciable datums, it's significant the necessity of the implement about he strategy training plans, to have an annual budget for the training, implement a detection of more rigorous necessities, diversify the methods and the formative strategies and evaluate the results of the training to guarantee the biggest impact and the return of the inversion. Finally, it has been offered improvement proposals about the accuracy, quality and sufficiency of the training contrasted with the training responsible and experts of the third sector.

1

CAPÍTULO 1. Problema de investigación

CAPÍTULO 1. Problema de investigación

1.1 Justificación de la investigación

Estamos viviendo nuevos fenómenos derivados de la llamada nueva economía y la acelerada globalización; algunos son positivos para la humanidad, pero, al mismo tiempo, se generan otros fenómenos que conllevan a una deshumanización y desequilibrios sociales. Asistimos a un cambio de paradigma en la relación entre el tercer sector versus la sociedad, economía y estado. La sociedad requiere una intervención social mayor y con urgencia en una crisis económica que marca un cambio de época. El tercer sector social posee un papel relevante frente a estos cambios, que le exigen un mayor esfuerzo e incluso reinventarse (Fantova, 2015).

El tercer sector social vive un momento crucial por diferentes motivos que han hecho posible su consolidación. En las últimas décadas se ha producido un aumento de número de entidades, y éstas a su vez, han crecido. Ha enfatizado su rol y reconocimiento en la sociedad para cubrir más necesidades sociales insatisfechas a nivel local, autonómico, nacional y mundial. Ha avanzado en el proceso de profesionalización de las entidades, ofreciendo respuestas de mayor calidad e impacto. El sector público le considera un aliado en la provisión de servicios en la cartera de servicios sociales básicos y especializados (Vidal, 2013).

Tras este crecimiento y consolidación del tercer sector de las últimas décadas, la crisis económica del 2008 ha provocado también cambios relevantes. Por un lado, la disminución de los recursos provenientes de las administraciones públicas; por otro lado, la competitividad de las entidades lucrativas por asumir servicios sociales con ánimo de lucro; además, el descrédito de las entidades sociales como escenarios de participación social; entre otros cambios. En Catalunya, con la crisis, el número de personas atendidas por el tercer sector se ha incrementado un 3,4% mientras que los ingresos generados por dichas entidades sólo han crecido un 2,9% (Barómetro del Tercer Sector Social, 2015).

Por lo tanto, las entidades del tercer sector social están inmersas en un contexto complejo, en los próximos años se deberán tomar decisiones para superar las dificultades e incorporar las oportunidades de cambio de época. Algunos de los retos más relevantes son la innovación social, la optimización recursos, la transformación social, la diversificación de proyectos y la financiación, entre otros. Una de las herramientas claves para afrontar retos en las entidades es la formación. Ésta desarrolla las competencias profesionales que contribuyen a la ejecución más eficaz de la profesión, a la vez que incrementa el potencial de la organización mediante el perfeccionamiento y la actualización profesional (Tejada y Ferrández, 2014).

Sin embargo, para que la formación en las organizaciones genere cambios debe incorporar criterios de calidad y debe ser suficiente. Por ello es preciso seguir un proceso riguroso, sistemático, objetivo, participativo y flexible. (Duart, J y Martínez M.J; 2015). Además, la literatura alude a la denominada era de la rendición de cuentas (accountability) en la formación como un enfoque que permite justificar los resultados obtenidos en términos de eficacia y eficiencia, además, contribuye a la mejora continua (Miranda, 2007). Dicha rendición ha propiciado la creación de instrumentos de medición (Altrichter y Kemethofer, 2015; Sahlberg, 2010; en Abellan at al., 2017).

Cabe destacar que los estudios que relacionan ambos temas: la formación y el tercer sector social, son escasos. Es decir, encontramos estudios del sector que analizan la formación en el sector de manera muy global, y es necesario realizar un análisis más en profundidad. Estos estudios recientes constatan el problema de investigación como real, señalan un déficit de formación en sentido estricto. *“Se realizan cursos y se asiste a jornadas, pero las acciones formativas no siempre se gestionan adecuadamente. Así, aunque sea necesario mejorar la cantidad es vital incrementar la calidad de las acciones formativas, cuidando su gestión”* (Martín, Mimenza, Etxebarria, & López Aróstegui, 2007, p. 217).

El porcentaje de entidades que tienen una partida económica en el presupuesto anual de formación es del 53% (Fundación Luis Vives, 2012). El 65% de las entidades del sector implementan acciones formativas. Además, se aconseja implementar una oferta formativa ajustada a las necesidades del sector e incentivar su participación, un

tratamiento estratégico que permita alinearse a la misión, visión, proyectos y competencias de su personal. (Vidal, 2013).

A partir de estas premisas surge la necesidad de realizar un estudio que permita describir el estado actual y los retos de la formación en las organizaciones del tercer sector de Cataluña. Además, dicho estudio aporta propuestas de mejora para incorporar en las entidades del tercer sector.

1.2 Motivaciones para el desarrollo de la investigación

Con esta tesis he podido integrar tres pilares fundamentales: vocación, profesión y pasión. Mi vocación la sitúo en el aprendizaje a lo largo de la vida, especialmente en la formación de personas adultas. Considero que la formación es una de las principales políticas sociales para favorecer la equidad y cohesión social. Además, para mí el tercer sector representa mi pasión, lo considero un modo de participación en beneficio de la sociedad, y en especial, de los colectivos con más necesidades. Algunas de las ocupaciones a las que debo agradecer mi experiencia en el tercer sector, de más de 25 años, tanto como voluntaria como profesional, han sido la Fundación Busquets, un centro residencial de personas de la tercera edad, Médicos Sin Fronteras y la Fundación Pere Tarrés, entre otras. También, como pedagoga me he especializado en la gestión de las personas, en concreto, la gestión de la formación en las organizaciones. Me he realizado y desarrollado profesionalmente como técnica, responsable y directora de formación. Por último, contribuir en la mejora de la formación del tercer sector, para que, a su vez, posibilite el desarrollo de las entidades y de las personas en beneficio de la sociedad ha sido el motor de dicho estudio.

1.3 Planteamiento general del problema

La formación en las organizaciones del tercer sector permite asumir retos, ahora bien, dicha formación establece las siguientes preguntas e hipótesis de la presente investigación:

- ¿Qué características y retos tienen las entidades del tercer sector?
- ¿La formación que implementan las organizaciones del tercer sector es de calidad?
- ¿La formación que implementan las organizaciones del tercer sector es suficiente?
- ¿Existen diferencias significativas entre las entidades pequeñas, medianas y grandes respecto a la rigurosidad/calidad de la formación?
- ¿Existen diferencias significativas entre las entidades pequeñas, medianas y grandes respecto a que la formación sea suficiente?
- ¿Qué propuestas de mejora se puede realizar para que la formación de las entidades del tercer sector sea de calidad y suficiente?

Las hipótesis son las siguientes:

- Las entidades del tercer sector implementan formación de baja calidad e insuficiente para cubrir sus necesidades.
- Las organizaciones del tercer sector necesitan mejorar sus procesos para potenciar una formación de calidad y suficiente.
- En el tercer sector, la formación de las entidades pequeñas y medianas es de menor calidad que la formación de las entidades grandes.
- En el tercer sector, las entidades pequeñas y medianas ofrecen una formación menos suficiente que las entidades grandes.

Estas hipótesis de la investigación surgen mediante dos vías, por un lado, a partir de las observaciones y reflexiones sobre la realidad de la formación en el tercer sector (hipótesis inductiva); y, por otro lado, del campo teórico del objeto de estudio (hipótesis deductiva).

1.4 Objetivos del estudio

El objetivo general de este estudio es describir, analizar y realizar propuestas de mejora de la formación en las organizaciones del tercer sector social catalán.

Objetivos específicos:

- Identificar y describir las características del tercer sector que permitan comprender la formación que aplican las entidades.
- Identificar y describir las características de una formación de calidad y suficiente en las organizaciones.
- Analizar la calidad y suficiencia de la formación en las organizaciones del tercer sector catalán.
- Analizar la tipología de la formación de las entidades del tercer sector según su tamaño.
- Proponer estrategias de mejora que puedan promover las organizaciones del tercer sector en la formación para favorecer la calidad y que sea suficiente.

1.5 El informe de tesis doctoral

El presente informe se organiza en 11 capítulos, que presentan la introducción, el marco teórico, la metodología de investigación, el estudio de campo y la estrategia analítica, los resultados cuantitativos y cualitativos, la triangulación de resultados, la discusión de resultados y las conclusiones, la bibliografía y los anexos. Dichos anexos se muestran algunos en papel y otros en formato digital.

Además, los 11 capítulos se organizan en cuatro grandes apartados: marco teórico, metodología, resultados y conclusiones. El primer capítulo muestra el problema de investigación. El marco teórico se explica en dos capítulos: el 2, concreta el tercer sector social y el 3, la formación en las organizaciones. La metodología se presenta en

dos capítulos: el diseño de investigación (capítulo 4) y el estudio de campo y la estrategia analítica (capítulo 5)

Los resultados de la investigación deben ser tratados con rigurosidad, ser comprensibles para la comunidad científica, y tener una estructura que permita la continuidad de investigaciones realizadas por otros investigadores (Latorre, 2004). Con este objetivo se describen los capítulos 6, 7 y 8 muestran los resultados cuantitativos y cualitativos. El capítulo 6 muestra los resultados del análisis de datos cuantitativos recogidos mediante el cuestionario. En su presentación se han utilizado gráficos y tablas que posibilitan una mayor comprensión. En el capítulo 7 se muestran los resultados del análisis cualitativo que surgen de las 4 discusiones grupales de expertos. Para facilitar la lectura se muestran citas textuales de los propios participantes, así como esquemas, y al final de cada apartado se presenta un esquema en forma de nube a modo de resumen con las palabras más representativas. Y, en tercer lugar, el capítulo 8 muestra la triangulación de los resultados.

Por último, las conclusiones se organizan en dos capítulos, el capítulo 9 presenta la discusión de resultados, donde se integran los resultados cuantitativos y cualitativos, enfrentándolos al análisis del marco teórico, así, como a nuevas fuentes de información. Y, el capítulo 10, muestra las conclusiones generales de la investigación, las limitaciones del estudio, así como las líneas de investigación futuras.

Por último, me permito destacar las referencias bibliográficas que recogen los documentos más relevantes que justifican el objeto de estudio, sus antecedentes, sus líneas actuales y tendencias de futuro. Debido a la escasez de obras que analicen la formación en el tercer sector, ha sido necesario ampliar los documentos bibliográficos sobre el propio sector y la formación en las organizaciones en otros sectores.

Marco teórico

2

CAPÍTULO 2. El tercer sector social

CAPÍTULO 2. El tercer sector social

2.1 Introducción

El llamado tercer sector acoge una gran variedad de entidades y, por lo tanto, puede conducir a confusiones. Además, nos encontramos con evidentes dificultades sobre la definición del tercer sector, también conocido como economía social o como el tercer sistema.

Las organizaciones que integran el tercer sector viven un momento clave en la actualidad. Estas organizaciones surgidas de la sociedad civil, sin ánimo de lucro y con el objetivo de trabajar por el bienestar general expresan las preocupaciones ciudadanas, cubren necesidades insatisfechas, y, sobre todo, luchan por una calidad de vida para todos.

En los últimos años, el tercer sector tiene un rol relevante debido a la crisis del estado del bienestar. Diferentes posturas subrayan que los Estados tienen que rebajar la protección social que ofrecen a su ciudadanía, a fin de conseguir que sus economías continúen siendo competitivas en un nuevo orden global; en este discurso parece que la globalización económica cuestione la viabilidad del estado del bienestar. Además, dicha crisis cuestiona aspectos de las políticas tradicionales de bienestar social en gran parte de los países desarrollados; como, por ejemplo, en la preocupación por la degradación medioambiental que amenaza la salud y la seguridad humanas; entre otros. Este cuestionamiento del estado ha centrado su atención y ha creado nuevas expectativas y demandas en las organizaciones del tercer sector de nuestro contexto (Navarro, 2002).

También cabe destacar de estas organizaciones su crecimiento tanto en número como en magnitud. Encontramos un gran número de actividades de voluntariado organizadas prácticamente en todo el mundo. Este crecimiento se debe al cuestionamiento de diferentes aspectos que se recogen a continuación. La capacidad del estado en dar respuesta; la revolución de las tecnologías y de las comunicaciones experimentadas en estas últimas décadas; la creciente desigualdad social instaurada en nuestras sociedades,

sobre todo en determinados colectivos en riesgo de exclusión social; la creciente expansión de ciudadanos de clase media con formación académica que se sienten frustrados por la situación económica y política; entre otras cuestiones, que abogan en la defensa de los derechos sociales mediante entidades del tercer sector (Enjorlas, B, at. el., 2018).

Por otro lado, la crisis vivida recientemente ofrece un cambio de paradigma en la relación entre el tercer sector versus la sociedad, economía y estado. Algunas de las principales tendencias actuales se resumen a continuación. La sociedad requiere una intervención social mayor y con urgencia, no sólo asistencialista sino también transformadora. Los fondos públicos que financian las actividades de las organizaciones de este sector se limitan, y modifica las medidas de financiación. La competencia del mercado acentúa y crea un escenario que favorece estrategias reactivas y corporativistas frente a estrategias y dinámicas de colaboración, establecimiento de alianzas, generación de redes y transparencia entre las organizaciones (Fantova, 2015; Ruiz, at. el, 2019).

Este nuevo escenario configura retos para el tercer sector, debe incorporar estrategias eficaces, e incluso reinventarse para poder abordarlos. El momento actual marca un cambio de época, dónde deben repensarse las entidades y fortalecer el sector (Vidal y Fernández, 2013).

Las principales preocupaciones del sector están relacionadas con garantizar la mayor calidad en la prestación de los servicios a la sociedad, en concreto, en la atención a las personas demandantes o usuarias. Seguidas de otras preocupaciones como la obtención de financiación suficiente, o garantizar la ejecución de los programas más representativos y relevantes de las entidades tal y como están diseñados (Codina, at. el, 2016).

2.2 Definición y clasificación del Tercer Sector

El tercer sector, es un concepto cuestionado. Algunos autores lo definen como un sector que está en contraposición del estado y mercado. Éstos están claramente definidos y conocemos sus características, sin embargo, el tercer sector se define a menudo como “lo que no es”: ni estado ni mercado, no gubernamental y sin ánimo de lucro. A continuación, se analizan diferentes definiciones.

Se trata de un sector que se define por su diferencia con el estado y el mercado, sin embargo, en la actualidad son cada vez más las implicaciones que mantiene con ambos, y sus límites se hacen más difusos (Ruiz, at. el, 2015).

Definirlo sólo por lo que no es considero que no es lo más correcto, por lo tanto, propongo utilizar algunas definiciones significativas. También se define como un conjunto de agrupaciones, asociaciones, organizaciones y movimientos con múltiples elementos que los diferencian entre sí, y donde es muy difícil establecer características comunes.

En cuanto a su carácter no gubernamental, en numerosas ocasiones, debido a la vinculación creciente de este tipo de organizaciones al sector público a través de la gestión indirecta de servicios y de las subvenciones que reciben del mismo la diferenciación se hace difícil establecer las fronteras entre ambos sectores (Ruiz de Olabuénaga, 2002).

Entonces, encontramos que las organizaciones del tercer sector están entre los límites del mercado y estado. Las organizaciones creadas por las administraciones públicas estarían en la frontera del estado y sería en ocasiones difícil diferenciarlas de aquél, ya que tendrían características de estado (financiadas con fondos públicos) y características de iniciativa social (formada por voluntarios y pertenecientes a la esfera privada). En el extremo opuesto, podemos encontrarnos con organizaciones muy próximas al mercado, por ejemplo, empresas de servicios, que si bien no en sentido estricto, poseen un cierto ánimo de lucro y compiten por lograr mejores "*cuotas de mercado*". Otro tipo de organizaciones que se encuentran en similares circunstancias podemos tener las cooperativas sociales. Si nos situásemos en el centro de este continuo tendríamos las

organizaciones que serían en sentido estricto tercer sector y que no tendrían características del estado ni del mercado (Fantova, 2015).

A pesar de la dificultad algunas características de las organizaciones del tercer sector son (Navajo, 2004):

- Son grupos artificiales con un mínimo de permanencia y organización.
- Existe un consenso entre sus miembros sobre sus objetivos y fines.
- Legalmente no pueden repartir beneficios entre sus socios (James y Ackerman, 1986).
- Tratan de lograr la mejora del bienestar de colectivos o comunidades, no de obtener beneficios para individuos específicos.
- El voluntariado en cualquiera de sus formas es su base fundamental (Funes, 1996).
- Obtienen una parte de sus ingresos en mayor o menor medida de donaciones, tanto públicas como privadas (Martínez, 1998).
- En líneas generales, disponen de una base social.
- Sus raíces están en la solidaridad y el altruismo en mayor o menor grado desinteresado.
- Representan los intereses de colectivos y/o comunidades más o menos extensas.
- Son organizaciones privadas pero orientadas hacia los demás, son "*privadamente públicas*" (Giner y Sarasa, 1995), esto implica que no estén jurídicamente relacionadas con la Administración pública.
- Están gobernadas autónomamente, disponen de sus propios órganos de gobierno y no están controladas por entidades exteriores (Salamon y Anheir, 1992).

Según el estudio comparativo internacional sobre el tercer sector de Salomon y Anheier (2002) cita las siguientes características de las entidades:

- *Organizaciones*, es decir, poseen una presencia y una estructura institucionales.
- *Privadas*: entidades que no pertenecen a la administración pública.
- No reparten beneficios: no generan beneficios para sus gestores o titulares de las mismas entidades.
- *Autónomas*: controlan esencialmente sus propias actividades.
- *Con participación de voluntarios*: la pertenencia a ellas no está legalmente impuesta y atraen un cierto nivel de aportaciones voluntarias de tiempo o de dinero.

Así mismo, se definir el tercer sector: "*... el formado por aquellas entidades de carácter voluntario que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana y reguladas de forma autónoma, persiguen por medio de la intervención en la política social en sentido lato contribuir a aumentar los niveles de calidad de vida y bienestar a través de un progreso social solidario*" (Lorenzo, 1996).

La definición aprobada por el Consejo Estatal de Organizaciones no Gubernamentales de Acción Social dentro del II Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social 2013-2016, es la siguiente: "*el Tercer Sector de Acción Social (TSAS) es el ámbito formado por entidades privadas de carácter voluntario y sin ánimo de lucro que, surgidas de la libre iniciativa ciudadana, funcionan de forma autónoma y solidaria tratando, por medio de acciones de interés general, de impulsar el reconocimiento y el ejercicio de los derechos sociales, de lograr la cohesión y la inclusión social en todas sus dimensiones y de evitar que determinados colectivos sociales queden excluidos de unos niveles suficientes de bienestar*".

Otra definición que destacar es la siguiente. El tercer sector social es el conjunto de entidades privadas sin afán de lucro que trabajan para la inclusión y la cohesión social con especial atención a los colectivos más vulnerables de la sociedad (Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, 2018). Este grupo está dentro del tercer sector,

un concepto que define las entidades no gubernamentales y no lucrativas, en contraposición al “primer sector” o sector público, y al segundo sector o sector de la empresa privada.

Las organizaciones del tercer sector obedecen a la iniciativa privada si bien su razón de ser es la de contribuir al interés general de la sociedad. Las sociedades con tradición política liberal entienden que el Estado no ha de ser el único depositario del interés general, con el que los particulares pueden y han de ejercer actividades dirigidas a contribuir al interés general. El tercer sector comprende aquellas organizaciones que ponen el énfasis en el concepto de “beneficio público”. Es decir, de su actividad se benefician terceras personas o la comunidad o el colectivo ciudadano a quien van dirigidos sus servicios (Navarro, 2002).

Por otro lado, es importante analizar los términos de economía social y tercer sector, ya que cada vez más son utilizados desde hace unos años atrás y, son la prueba, más allá de sus significados, de un interés que está creciendo por unas organizaciones que cada día tienen más peso económico y que, mediante su tarea, complementan tanto el sector privado como las actividades que desarrollan el sector público (Chaves y Monzón, 2001).

La expresión economía social, en el contexto actual es relativamente reciente y, quizás por ello, se presenta de manera confusa e imprecisa. Incluso no tiene una delimitación homogénea en los diferentes países. A su vez, el término economía solidaria hace referencia a un conjunto de diferentes enfoques y realidades socioeconómicas e institucionales, formas organizacionales, etc. que responde a las prácticas empresariales y asociativas que, desde el último cuarto del siglo XX, vienen desarrollando una forma diferente de entender el papel de la economía y los procesos económicos en las sociedades contemporáneas. Una manera más humana, más sostenible, más ecológica y más democrática (Sánchez, J.; at. el., 2014).

El sector de la economía social en Europa comprende las actividades económicas de las sociedades cooperativas, las mutuas, las asociaciones y las fundaciones; así como las instituciones paritarias y nuevas formas, como las empresas sociales, que comparten principios y características comunes que las distinguen de las sociedades de capital

(Social Economy Europe, 2015). Es decir, fundamentalmente se parte y concibe la unión de un determinado colectivo de personas con el objetivo de desarrollar una actividad económica, dicha actividad con unas bases de funcionamiento democrático para conseguir un objetivo de interés común para todos los miembros de la organización.

No formarían parte de la economía social aquellas organizaciones que realizan únicamente actividades de representación o de defensa de intereses políticos o económicos. Por ejemplo, tanto los sindicatos como las organizaciones de representación profesional o empresarial, en tanto que son asociaciones, son entidades no lucrativas, todo y que su actividad principal no es la producción de bienes y servicios (Social Economy Europe, 2015).

Así mismo, se entiende por economía social al conjunto de empresas privadas creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la distribución del beneficio y la toma de decisiones no están ligadas directamente con el capital aportado por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La economía social también incluye a las instituciones sin fines de lucro que son productores no de mercado privados, no controlados por las administraciones públicas y que producen servicios no destinados a la venta para determinados grupos de hogares, procediendo sus recursos principales de contribuciones voluntarias efectuadas por los hogares en su calidad de consumidores, de pagos de las administraciones públicas y de rentas de la propiedad (Chaves y Monzon, 2001).

De forma parecida al concepto de economía social, el tercer sector es una expresión utilizada por todo un conjunto de organizaciones con el objetivo de identificarse entre ellas y, sobre todo, con el objetivo de diferenciarse del resto de organizaciones que forman parte del sector privado convencional y del sector público. El término “Tercer Sector” suele utilizarse en Estados Unidos también como “independent sector” reforzando su carácter de autonomía en frente del sector público (Salomon y Anheier, 1992).

En resumen, si comparamos las diferentes definiciones de economía social y tercer sector se obtiene que la definición de economía social pone énfasis en el triple significado de asociación de personas, ayuda mutua y actividad económica, mientras que el concepto de tercer sector centra la importancia en los aspectos de beneficio público, entendido como un beneficio a terceros y en la restricción legal para distribuir beneficios derivados del hecho de ser una entidad no lucrativa.

2.3 Clasificación de las organizaciones del tercer sector

En la actualidad, ante el aumento de la iniciativa social y superada el estancamiento de las décadas anteriores, aparece un conjunto de asociaciones heterogéneo, diverso y múltiple. No se excluyen las asociaciones de autoayuda, las asociaciones de afectados ante cualquier problema, las asociaciones vecinales, deportivas o la mayor parte de las asociaciones ciudadanas, de jóvenes, de personas mayores, los sindicatos, cooperativas sociales, etc. Suelen ser asociaciones más pequeñas, poco complejas en su organización y que tienden hacia la especialización en torno a un tema, estando además localizadas en un territorio muy concreto (Fantova, 2015).

En general, aunque algunas de estas asociaciones realizan una labor en favor de sus asociados están contribuyendo a la resolución de los problemas y al bienestar social de grupos mucho más amplios, trascendiendo los resultados que obtienen más allá del propio grupo, transmitiendo estas mejoras a la comunidad. Es más, están ayudando a desarrollar una sociedad civil organizada y con iniciativa.

La heterogeneidad de este sector hace que las organizaciones que lo componen puedan ser muy diversas, existiendo diferentes clasificaciones según los criterios que se utilicen. Una de las más clásicas distinguía entre grupos de autoayuda y grupos que realizan su acción no en beneficio de sus asociados (Beveridge, 1948). Otra diferencia entre los grupos expresivos, creados para la satisfacción de los miembros y grupos de influencia social que intentan lograr transformaciones de la sociedad Rose (Rose, 1970).

Según el estudio comparativo entre 22 países de la Universidad Johns Hopkins, en España el tercer sector está compuesto por los siguientes tipos de entidades (Salomon y Anheier, 1999):

- Las asociaciones
- Las fundaciones
- Las cooperativas
- Las mutualidades de previsión social
- Los clubs deportivos
- Las cajas de ahorro con obra social
- Las asociaciones profesionales.

Dicho estudio establece que el tercer sector es aquel formado por las entidades no lucrativas, y en España añade las cooperativas.

La clasificación en España del Registro Nacional de Asociaciones para agrupar a las asociaciones reguladas por la ley orgánica 1/2002, de 22 de mayo, reguladora del Derecho de Asociación, es la siguiente:

- Asociaciones culturales e ideológicas.
- Deportivas, recreativas y juveniles.
- Disminuidos físicos y psíquicos.
- Económicas y profesionales.
- Familiares, consumidores y tercera edad.
- Femeninas.
- Filantrópicas.

- Educativas.
- Vecinos.

A la vez, el tercer sector social es considerado por el universo de asociaciones, fundaciones y entidades religiosas y dedicadas prioritariamente a la actividad social; empresas de inserción y cooperativas de iniciativa social (Taula del d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, 2019). Así pues, no se considerarían organizaciones del tercer sector social las AMPAS, organizaciones cívicas (asociaciones de vecinos, consumidores, etc.), colegios profesionales, entidades de cooperación al desarrollo, entidades culturales, entidades deportivas, entidades medioambientales, fundaciones hospitalarias, instituciones educativas (universidades, escuelas y/o centros de educación reglada, etc.), obras sociales de cajas de ahorro, y organizaciones de promoción para la vivienda (Vidal y Castiñeira, 2003).

El Anuario del Tercer Sector de Acción Social de la Fundación Luis Vives (2010) concluía, que el tercer sector social lo forman las entidades que cumplen:

- Cumplan con los cinco criterios definidos por la Universidad Johns Hopkins, definidos anteriormente.
- Desarrollen sus actividades en el ámbito de los derechos, la participación ciudadana y/o las necesidades sociales.
- Y que cumplan con alguna o varias de las funciones sociales siguientes. Las principales son las siguientes. La promoción de derechos individuales y colectivos. La ayuda para acceder y ejercer dichos derechos. El estudio y/o la denuncia de necesidades y problemáticas sociales. La sensibilización de la sociedad sobre estas problemáticas sociales. La atención directa a esas necesidades sociales. El fomento de la participación ciudadana.

Excluyendo de manera explícita las entidades siguientes: Iglesias, sindicatos y partidos políticos, asociaciones empresariales y profesionales, asociaciones deportivas y filantrópicas, y entidades sanitarias.

Como podemos observar existen múltiples tipos de clasificación de la iniciativa social que sin duda nos muestran su propia heterogeneidad, aunque también posee elementos comunes que los aglutinan y que los dotan de unas características propias. Además, esta variedad de clasificaciones que manifiestan las asociaciones y organizaciones muestra su grandeza.

2.3 Evolución del tercer sector

Evolución antes de la crisis económica del 2008

Con la consolidación de la democracia la sociedad civil ha recuperado lentamente el papel que debe tener cualquier país desarrollado. A pesar de las dificultades de la consolidación de la función social y de la participación que las organizaciones sociales han de tener en una sociedad avanzada, muchas entidades han crecido de manera muy rápida, habiendo de superar muchos retos (Pujol, J. O., 1998). Las entidades no lucrativas españolas han generado el 5,87% del PIB. En términos relativos, en el año 1995 equivaldría al 4,61% del PIB, cifra no tan alejada del 6% del PIB que supuso en ese mismo año en los Estados Unidos. En el contexto de creación de empleo, España sería muy similar a Francia, Alemania o Austria, con un 4,6% del empleo equivalente no agrícola, 475.179 empleados en términos absolutos. Además, esto sin tener en cuenta el número creciente de voluntarios que ha pasado de ser 286.000 en 1992 a 1.073.636 en el año 2002 (Salomo y Helmut, 1999; Ruiz de Olabuénaga, 2002).

Por lo tanto, el sector no lucrativo se manifiesta como un componente muy dinámico en una gran variedad de sociedades de todo el mundo. Este conjunto de entidades no sólo atiende a importantes necesidades sociales del ser humano, sino que también constituye una importante fuerza económica en auge y un contribuyente relevante en la vida social de los países.

Situación actual en nuestro contexto próximo

El 60% de las entidades cuentan ya en el año 2015 con una antigüedad igual o superior a 20 años, y un 22,4% con una antigüedad de entre 15 y 19 años. El 17,8% restante son

las de más reciente creación, con menos de 15 años de antigüedad. Esto muestra que el sector está compuesto por entidades que ya cuentan con experiencia suficiente como para ser considerado un sector maduro y con trayectoria propia. Pero a la vez, se muestra como la creación de nuevas entidades ha disminuido en los últimos años (Ruiz, 2015).

Algunos de los impactos más significativos de la crisis se resumen a continuación. Las familias más castigadas por la crisis necesitan mayores ayudas sociales y el tercer sector ha visto reducido las medidas de financiación, y las entidades del tercer sector han buscado alternativas, como el incremento de la sensibilidad social y el aumento del voluntariado para poder combatir dichas necesidades. Las entidades han debido adaptarse a los nuevos tiempos y adecuar sus proyectos para atender a las necesidades básicas y asistenciales. Como muestra el VIII Informe del Observatorio de la Realidad Social de Cáritas, con la crisis se ha triplicado el número de personas atendidas hasta alcanzar 1.300.914 personas en 2012 (Cáritas, 2013). En el caso de Cruz Roja, el número de personas atendidas en 2012 con respecto a 2008 se triplicó atendiendo en 2012 a más de 2,4 millones de personas mediante los programas de lucha contra la pobreza y la exclusión social, la atención a personas mayores, inmigrantes y familias e infancia en dificultad social severa (Pérez, 2013).

La crisis económica también ha modificado las áreas de intervención del tercer sector debido al aumento de necesidades sociales y desempleo. Según la encuesta de la Plataforma de organizaciones no gubernamentales de acción social (POAS), en el año 2011 las entidades del tercer sector social han aumentado 4,2 puntos desde 2010 (el 27,4% de las entidades) su intervención en los ámbitos de la integración e inserción continúa, mientras que en el ámbito de la vivienda han pasado de tener una muy baja incidencia en 2008 y 2010 hasta alcanzar un 8,7% de entidades que intervienen en este ámbito.

Por otro lado, ocho de cada diez entidades aseguraron tener dificultades económicas para poder realizar sus proyectos, cuatro de cada diez tuvieron problemas de liquidez y los problemas de financiación afectaron a un 20% más de entidades en 2010 de lo que lo hicieron en 2008 (Fundación Luís Vives, 2012).

El volumen de ingresos ha disminuido un 14% con relación a 2008. Aunque los ingresos generados por las propias entidades han aumentado en un 47%, no compensa la disminución del 22,4% de los ingresos el sector público y del 30,2% de sector privado un 11,7%. Por lo que el tercer sector se ve perjudicado en un contexto actual, con limitaciones económicas y mayores necesidades sociales que debe atender (Ruiz, R. at. el., 2015).

También en Catalunya las fundaciones y asociaciones han registrado un fuerte desarrollo desde finales del siglo XX, principalmente, de la construcción del Estado del Bienestar y, posteriormente como comprador de servicios de empresas lucrativas y no lucrativas. Si las décadas previas a la crisis permitieron un fuerte crecimiento y consolidación del tercer sector, como han señalado diversos estudios. Durante los últimos años estamos viviendo frenado de golpe en nuestro contexto más próximo (Vidal, 2013).

En Catalunya, con la crisis, el número de personas atendidas se ha incrementado un 3,4% mientras que los ingresos sólo un 2,9%. (2015, Barómetro del Tercer Sector Social). El sector cuenta en 2015 con 559.000 personas socias, 563.000 de donantes, 348.000 voluntarios, 85.000 de personas trabajadoras. Y atendió a 1.555.000 de personas.

A continuación, se concretan los retos más relevantes que presenta el sector en nuestro contexto actual.

Público-privado

Estamos viviendo momentos de descrédito generalizado tanto del ámbito público como privado, que deberá marcar nuevas reglas de actuación y coordinación. Por un lado, encontramos el desánimo social respecto del ámbito público, y en concreto de la política. Por otro lado, la actividad económica se ha ido rigiendo por la concepción neoliberal que apoya la liberación de mercados y la decreciente intervención del estado. En tercer lugar, las entidades o iniciativa social no se quedan al margen de dicho descrédito, y no es extraño que aparezcan denuncias contra la iniciativa social, al

considerar que están realizando competencia desleal, incluso cuando es el mercado quien entra en los ámbitos clásicos de la propia iniciativa social. Y no se debe caer en el equívoco de que algunas entidades se conviertan en meras empresas de servicios (De Pedro, 1997).

Sistema relacional

La complejidad del contexto socioeconómico requiere un trabajo conjunto entre los tres sistemas: la administración pública, el sector empresarial y el tercer sector. Las dificultades de financiación requieren nuevas estrategias y nuevas relaciones entre los tres sectores. En los próximos años veremos nuevas formas de relacionarse que entrañaran cambios en la legislación, la gestión y en la práctica. Uno de los retos que exponen las entidades para los próximos años, es la necesidad de involucrar a las empresas y organizaciones privadas en la acción social con un 32,1%, convertir al tercer sector en principal interlocutor social con la administración pública con un 29,2%, y el establecimiento de alianzas operativas con otras entidades del sector con un 28,8% (Ruiz, at e., 2015).

Entre la competitividad – Cooperación

La crisis vivida en nuestro contexto socioeconómico actual muestra como el incremento del tercer sector y la necesidad de acudir a la administración pública y a las organizaciones privadas para poder tener los recursos suficientes para cumplir los propios objetivos, pueden dar pie a una competitividad entre las mismas entidades de este sector. Una posible competitividad que pone en duda, en algunos casos, la generosidad y las motivaciones básicas que han de estar en la base de la iniciativa social. Así mismo, el tercer sector debe colaborar con entidades del propio sector, de la administración y privadas, para poder abordar los problemas de manera colectiva (Fresno y Rauchberger, 2016).

Voluntariado-profesionalización

Tradicionalmente, se ha aceptado que muchas de las iniciativas sociales eran posibles gracias a la participación mayoritaria de personal no retribuido, y que canalizaban el espíritu “altruista” de servicio de los ciudadanos. Pero la creciente complejidad de las actividades que realizan estas entidades del tercer sector, y el mayor grado de responsabilidad social que adquieren, han obligado a la especialización y a una profesionalización también creciente de las personas que se dedican tanto de profesionales remunerados como voluntarios (Dapía, 20002)

Se debe encontrar el equilibrio entre la profesionalización y la acción voluntaria, y generar sinergias para el buen ejercicio del sector con la sociedad. Además, un programa con voluntarios tiene una serie de ventajas sociales para los usuarios que nunca se lograrán en un programa en donde sólo trabajasen profesionales. Por lo tanto, se requiere utilizar estrategias y políticas específicas de gestión y desarrollo de profesionales y voluntarios. Además, el trabajo con voluntarios requiere de unas técnicas específicas, mayor dedicación de tiempo, sistemas de motivación especiales, atención constante, etc. (Ministerio de Sanidad, 2012).

Participación social transformadora

La sociedad actual requiere una participación transformadora para poder abordar los cambios de la crisis actual, el tercer sector debe ser un ejemplo, debe promover la participación interna, no únicamente desde una perspectiva instrumental, sino que dicha participación debe formar parte la estrategia, sus políticas, cultura, valores, procesos, etc. Y no únicamente desde una mirada interna, sino también debe potenciar la participación de la ciudadanía para detectar las necesidades y mejorar sus actuaciones (Peña, 2013).

Se demuestra un crecimiento de las personas voluntarias en el tercer sector social. *“Desde la aparición de la crisis ha aumentado en un 23%, además las donaciones han aumentado un 4%, y las aportaciones puntuales un 8%. El reto radica en saber*

gestionar la complicidad social que aporta energías, ilusión, capacidades y recursos para la transformación social” (Vidal, 2013. Pp. 64).

Por otro lado, se observa escasa implicación de algunas clases sociales, siendo todavía muy baja la participación de los sectores más vulnerables. Es cierto que el asociacionismo va siendo cada vez más una cosa de todos, sin embargo, aunque se produce una progresiva incorporación de las clases medias, todavía es menos presente en los colectivos vulnerables.

También es fundamental que cuenten con una base social amplia, pero sin renunciar a la propia ideología de las entidades. Se deben consolidar los apoyos ganados, o luchar por ganarlos sino se tienen, pero no a cualquier precio. Para ello es importante que gocen de independencia tanto financiera como política, para poder luchar por sus valores y, ejercer denuncia social si es necesario.

Aumentar la eficiencia de las organizaciones

Un 45,5% de las entidades consideran que en los próximos años les será más difícil conseguir sus objetivos y proyectos, cifra inferior al 77,5 del 2011, y parecida a la del 2009. Sin embargo, los resultados muestran una visión optimista para afrontar los retos. Algunos de las valoraciones positivas son el hecho de ganar en eficiencia, ahorrando costes e invirtiendo los esfuerzos con los recursos más ajustados para conseguir los mayores resultados (Ruiz, at el., 2015). Se deben analizar las estructuras, los procesos y funciones, infraestructuras, los medios y métodos, los sistemas informáticos, la gestión con los equipos, entre otros aspectos, para ofrecer una respuesta más amplia y de mayor calidad. Además, se debe colaborar y coordinarse entre las entidades del propio sector, las empresas y las administraciones públicas para poder abordar dichos retos (Vidal, 2015).

Además, el tercer sector debido a los retos debe implantar políticas y procesos de calidad, realizar evaluaciones de impacto, implantar programas de márketing social, potenciar la transformación digital, entre otros muchos aspectos (Ruiz Villafranca, 2015).

Actuación local y global

Una forma de aumentar la eficacia en las asociaciones es lograr una mayor coordinación entre asociaciones que permita actuaciones más extensas y eficaces, para poder atender a necesidades con múltiples causas y poder realizar actuaciones más complejas transversales y específicas. Aprovechar recursos y sinergias para poder ofrecer respuestas más individualizadas.

Se ha conseguido desarrollar una cultura valiosa en cuanto a trabajar juntos para el bienestar común del propio sector y la sociedad. Y propone como reto trabajar para conseguir el difícil tema de combinar una actuación local con estructuras globalmente compartidas. Para ayudar a conseguir economías de escala para aumentar la eficiencia (Observatori del tercer sector social, 2016; La Confederació Patronal del Tercer Sector Social en Catalunya, 2017).

La innovación social

El tercer sector debe liderar la innovación social, ésta es necesaria para afrontar los problemas sociales derivados de la crisis y cambio de época. Para que pueda ser posible el tercer sector deberá integrar profundos cambios, algunos de los más relevantes se resumen a continuación. Lograr un mayor proceso de coordinación y coherencia interna como un todo, mediante una gestión del conocimiento como estrategia organizativa (Ramalingam, B, 2007). Reestructurar su diálogo con el sector público y privado para generar sinergias y nuevas formas de colaboración. No depender únicamente del sistema público de servicios sociales tradicional y reclamar una policía abierta e inteligente que incluya el conocimiento en red (entre otras medidas). Reajustarse organizativamente y económicamente, por ejemplo, diversificando actividades, creando alianzas o fusiones, en definitiva, cambiando su modelo de financiación. Buscar un mayor y mejor posicionamiento e impacto social. Refundar el contrato social, en la humanización de las políticas sociales y la vida comunitaria. Incluso reinventarse para ofrecer nuevas respuestas a nuevos y antiguos problemas. (Fantova, 2016; Taula del Tercer sector social, 2017).

2.5 La Formación en las organizaciones del tercer sector

En los últimos años, la valoración sobre las políticas de gestión de personas en el tercer sector social ha aumentado positivamente. Las entidades consideran importante implementar actuaciones que mejoren la formación de sus equipos, con el objetivo de mejorar los servicios prestados a la sociedad, ofrecer respuestas más efectivas a las necesidades e incorporar proceso de innovación. Así pues, la formación es uno de los retos necesarios para poder llevar a cabo la gestión de las personas tanto profesionales remunerados como voluntarios (Codina, at. el, 2018).

Además, en esta época de cambio se han analizado y renovado las competencias profesionales. Se han identificado las competencias directivas, técnicas e intervención social necesarias para llevar a cabo los proyectos de forma exitosa. Y, la formación se considera una estrategia fundamental para potenciar el desarrollo de competencias que permitan conseguir los nuevos retos sociales (Fajardo, Sese, y Ferrer, 2011).

El tercer sector ha desarrollado políticas de gestión de personas para potenciar el talento de las entidades, sin embargo, se considera insuficiente para poder dar respuestas a las necesidades sociales e impactar en los servicios prestados (Ruiz, at. el., 2015).

Las entidades tienen la posibilidad de adecuar e impulsar una oferta formativa adecuada a sus necesidades, pero ésta debe incorporar procesos de detección de necesidades identificadas rigurosamente para facilitar la obtención de resultados. Así como se apunta la necesidad de realizar evaluación de los planes formativos y sus acciones (Ruiz, at. el., 2007).

Recientemente en los estudios del sector se han incorporado dos datos nuevos referentes a la gestión de la formación de las entidades, dicho análisis muestra el creciente interés de la formación y su necesidad de recoger dicha información para analizarla y mejorar (Codina, at. el, 2018).

En conclusión, según los diferentes estudios y expertos analizados (Dapía, 2002; Codina y Barba, 2016; Enjorlras, at. el., 2018; Fajardo, at. el, 2011; Fundación Luis Vives, 2012; Rojo y Prieto, 2007; Ruiz, at el., 2007; Ruiz, at el., 2015; Ruiz de Gauna, at. el, 2007; Vidal, 2014; Vidal y Fernández, 2018), se puede afirmar que existe una mayor

consciencia sobre la necesidad de implementar procesos de formación de mayor rigurosidad y calidad. También se observa la necesidad de invertir más recursos, ya sean económicos, funcionales y personales, para configurar una formación que genere respuestas más adecuadas y útiles a las entidades del tercer sector.

3

CAPÍTULO 3. La formación en las organizaciones

CAPÍTULO 3. La formación en las organizaciones

3.1 Introducción

Actualmente vivimos en un entorno que cambia continuamente, un mundo global, en crecimiento constante, donde las nuevas tecnologías potencian los cambios a un ritmo muy acelerado. Las organizaciones requieren estar preparadas para poder mantenerse en este entorno y poder evolucionar. La formación es una de las claves de la competitividad y eficiencia de las empresas mediante el desarrollo de las personas que las integran (Dalmau, 2018).

Las organizaciones que sean capaces de aprender continuamente y optimizar su formación podrán dar respuestas eficaces para poder conseguir sus objetivos. El aprendizaje es necesario para el desarrollo del personal y del conjunto de la organización. Dicho aprendizaje permite potenciar capacidades necesarias actualmente, como la flexibilidad y la innovación, entre otras. Las organizaciones sólo podrán mantenerse si cuentan con acciones formativas que fomenten éstas y otras competencias (CEDEFOP, 2013).

Las políticas de formación deben satisfacer nuevas necesidades, radicalmente diferentes de las de los últimos cuarenta años. El modo en que anteriormente se transmitían los conocimientos y las experiencias de una generación a otra han cambiado, ya no hablamos de periodos de aprendizaje concretos en nuestra etapa inicial, ahora es necesario un aprendizaje durante toda la vida de las personas. La formación constituye uno de los desafíos centrales de nuestras sociedades y preciso repensar sus políticas y procesos para ofrecer respuestas útiles para abordar las nuevas necesidades (Tejada y Ferrández, 2014).

En las siguientes páginas se analiza la formación a lo largo de la vida, especialmente el concepto de la formación en las organizaciones, y cómo ésta ha evolucionado, pasando de ser una mera herramienta de transmisión de conocimientos a poseer un carácter estratégico que potencia el desarrollo competencial de las organizaciones y de los

profesionales. Para realizar dicho análisis se han escogido los elementos claves que influyen en la calidad y la suficiencia de la formación (Cabrera, at. el., 2008; Charrier, 2014; Dalmau, 2018; Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, 2016; Gairín, at. el, 2012; Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2013; Pineda y Quesada, 2013; Tejada y Ferrández, 2012; y Martínez, 2016).

3.2 La formación a lo largo de la vida

En primer lugar, cabe situar la formación a lo largo de la vida como un derecho, no sólo como un instrumento económico. Su finalidad principal debe garantizar la igualdad de oportunidades, la inclusión social y la cohesión social. Mediante la educación hacemos frente a los cambios del contexto socioeconómico, se potencia la transformación y empoderamiento de las personas, y a su vez posibilita el aprendizaje de las organizaciones (Sarrete y Pérez-de-Guzmán, 2005).

Además, la formación a lo largo de la vida no se debe reducir a la formación para el empleo, o el desarrollo de competencias profesionales, sino que también cumple una función básica que es la integración social y el desarrollo personal, mediante estrategias como, el compartir valores, la transmisión de un patrimonio cultural, el aprendizaje de la autonomía, la participación social y política, entre otras (Comisión de las Comunidades Europeas, 1995).

La formación a lo largo de la vida en el sentido holístico pone énfasis en que en cualquier edad se puede aprender, que muchos aprendizajes se realizan fuera del marco de un aula y de los procesos académicos, que es fundamental establecer sistemas de valoración y reconocimiento de las competencias adquiridas a lo largo de la vida, las posibilidades de aprendizaje deben llegar a todos los sectores y países del mundo (Ayuste, A. y otros, 2010).

Los planes de formación de las personas trabajadoras del futuro deben flexibilizar sus currículos y permitir crear en el individuo una base formativa sólida, lo suficientemente amplia para incorporar diferentes especializaciones. Esa base formativa viene dada no

tanto por los conocimientos sino por las destrezas en las que hay que destacar la apertura y adaptación al cambio.

Los retos que define el Consejo Europeo de Lisboa (2000) de los sistemas educativos del futuro europeos deben ser los siguientes. En primer lugar, mejorar la calidad y la eficacia de los sistemas educativos. En segundo lugar, facilitar el acceso de todos a los sistemas de educación y formación. Debe promoverse la creación de entornos de aprendizaje abiertos, y, por lo tanto, la enseñanza no formal cobra un protagonismo destacado. El tercer reto, se basa en abrir los sistemas de formación a un mundo más amplio. En Europa, debido al proceso de integración política que está viviendo, se hace aún más intenso el proceso de globalización generalizado que vive el planeta, por eso es decisivo que la educación amplíe sus horizontes para formar personas con capacidad de movilidad profesional. Se necesitan profesionales que, además de las competencias de su profesión, sean depositarios de aptitudes que les permitan vivir, trabajar y comunicarse con personas de otros países, de lenguas distintas y de entornos culturales muy diversos. Y, en cuarto lugar, se debe trabajar en cooperación con los países miembros de la Unión Europea, mejorando sus métodos de trabajo, tanto en el seno de la Unión Europea como a nivel bilateral e intergubernamental, interconectado sus centros de formación, desarrollando mejores sistemas de homologación de títulos, diseñando sistemas de acreditación de las competencias, entre otros (Consejo Europeo de Lisboa, 2000).

El Marco Estratégico para la Cooperación Europea en el ámbito de la educación y la formación establece los siguientes objetivos, a conseguir hasta el año 2020 (Ministerio de Educación, 2015). Hacer del aprendizaje permanente y de la movilidad una realidad; mejorar la calidad y la eficacia de la educación y la formación; fomentar la igualdad, la cohesión social y la ciudadanía activa; e incrementar la creatividad la innovación, incluido el emprendimiento, en todos los niveles de educación y la formación (Eurydice, 2015).

Por último, para poder conseguir dichos objetivos, las nuevas perspectivas de formación de adultos deben utilizar estrategias que permitan integrar los aprendizajes en un sistema basado en competencias personales, sociales y laborales. Garantizar la

transferencia y aplicabilidad de los aprendizajes. Facilitar aprendizajes que sean pertinentes y significativos para las personas. Evidenciar los resultados conseguidos mediante los procesos de aprendizaje. Potenciar la movilidad de las personas mediante el reconocimiento de las titulaciones. Aumentar los procesos de empleabilidad y reconocimiento de competencias adquiridas en las diferentes etapas de aprendizaje de las personas, ya sea en el ámbito académico y también el experiencial (Garín, 2012; Sarrete, 2015).

3.3 Las organizaciones que aprenden

Actualmente vivimos en un mundo global, con un entorno cambiante, es necesario que las organizaciones sean capaces de aprender continuamente y optimizar al máximo la gestión de su conocimiento y de su talento. Las organizaciones con éxito tienden especialmente a reunir diversos tipos de personas para alcanzar un objetivo común. Ésta es la esencia de la gestión de los recursos humanos (Bohlander G y otros, 2003). La gestión del talento en las organizaciones contribuye al éxito de estas. Sobre todo, en un contexto socioeconómico complejo donde las personas son el motor de las empresas y de ellas depende la innovación, la diferenciación y competitividad (ASTD, 2013; Charreir, F., 2014; Gairin, J, at. el., 2012).

Uno de los grandes sentidos de la convivencia en las organizaciones es el de generar y aprovechar oportunidades de aprendizaje. En nuestra era las personas están inmersas en un aprendizaje continuado, deben adquirir y compartir nuevos conocimientos y habilidades para poder llevar a cabo sus funciones, y contribuir a la estrategia de las organizaciones. Cuando una organización se orienta al aprendizaje, además de desarrollar a los individuos y grupos, permite el desarrollo del potencial grupal y contribuye a la generación de conocimiento (Casas, 2003).

Las organizaciones deben definir planes estratégicos y objetivos organizacionales que les permita evolucionar. A la vez, los departamentos de recursos humanos tienen que potenciar el talento que les permita conseguirlos mediante el aprendizaje continuo, la

adaptación al cambio y la gestión del conocimiento (Charrier, 2014). Una de las estrategias más reconocidas actualmente es el modelo de gestión por competencias, éste permite desarrollar el talento de las personas y de las entidades, a través de las políticas de recursos humanos, especialmente de la política y procesos de formación. (Fernández, 2005).

El aprendizaje organizacional se considera fundamental en un contexto empresarial donde las personas son el motor de las empresas y de ellas depende la innovación, la competitividad, y el desarrollo de estas. Por este motivo las políticas de gestión de personas deben orientarse a la gestión del talento como eje fundamental (ASTD, 2013; Charreir, F., 2014; Gairin, J, at. el., 2012).

3.4 La formación en las organizaciones

3.4.1 La formación: concepto y objetivos

La última reforma del Sistema de Formación Profesional para el Empleo desarrollada mediante la Ley 30/2015, define la formación llevada a cabo en las empresas y entidades, denominada hasta ahora como “formación de demanda” o “acciones de formación en las empresas”. La formación programada por las empresas para sus trabajadores es aquella que está formada por las acciones de formación, que deberán estar relacionadas con la actividad de la empresa (FUNDAE, 2015).

También, la formación en las organizaciones se define como un proceso sistemático y continuo a través del cual se tratan de modificar o desarrollar las competencias y comportamientos de los formando, a través de distintas acciones formativas, dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la empresa (Buckley y Caple, 1991). La formación no se debe entender como un conjunto de acciones aisladas y desconectadas entre sí, sino como un proceso continuo, cada una de las cuales exige tomar una serie de decisiones y llevar a cabo un conjunto de acciones. Es preciso que sea un proceso continuo, integrado dentro de la estrategia de la organización y que

incluye la definición de objetivos, la planificación, la implementación y la evaluación) (Pineda, P., 2002).

La formación debe permitir el desarrollo competencial, debe desarrollar a la persona mediante la interrelación de los siguientes aspectos propios del aprendizaje (*Dalmau, 2018*):

1. saber o conocimientos requeridos;
2. saber hacer o capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos;
3. saber estar o saber ser, en referencia a actitudes y comportamientos como persona y como miembro de la organización.

Otras funciones de la formación en las organizaciones son la transformación de la cultura, ser agente de cambio y consultor para acompañar a la estrategia (Pineda, 2002). Además, potencia la innovación, aporta ventajas competitivas, añadir valor a sus servicios y productos, y hace que la formación sea estratégica (Pineda y Durán, 2015; Ciraso y Espona, 2015). Asimismo, colabora con el aumento de la competitividad, la eficacia y la calidad de la organización, permite la integración de la organización, proporciona respuestas a las necesidades de la actividad, y facilita los cambios, y mejora la imagen social (Tejada y Ferrández, 2012).

La formación proporciona beneficios en un doble sentido, por un lado, para las propias organizaciones, y, en segundo lugar, para los trabajadores. Y son cada vez más las organizaciones que la consideran como una inversión porque permite el desarrollo de nuevos proyectos, mantiene la competitividad en el contexto de las restantes organizaciones, sirve de base para el aumento de la calidad y actúa también sobre los factores de disminución de riesgo laboral y aumento de la productividad (*Sarramona, 2006*).

Cabe mencionar que la formación es un factor de excelencia empresarial, que permite a las organizaciones, ser productivas, y otorgar la ventaja competitiva frente a otras organizaciones, y otros aspectos. Si se invierte en formación, es decir, si una empresa tiene una estructura formativa y aplican políticas de formación, consecuentemente

obtendrá grandes resultados en facturación y productividad (Marín-Díaz, Llinas-Audet, y Chiaramonte-Cipolla, 2011; en Quesada 2013).

Los objetivos de la formación son muy variados y están estrechamente relacionados con las características generales de la organización. Se considera que la formación se relaciona estrechamente con la actividad de la organización o con aspectos colaterales que afectan al desarrollo de dicha actividad: las nuevas tecnologías, las normativas, los procesos, etc. Es decir, se relaciona directamente con los requerimientos del trabajo (FUNDAE, 2015).

Por último, los principales objetivos que persigue la formación son los siguientes (Gairín, at. al, 2012):

- adaptación, por la que la formación responde a cambios necesarios, derivados de problemáticas existentes y de necesidades reales.
- función de innovación, por la cual la formación se plantea antes de que surjan las problemáticas.
- promoción, que persigue el desarrollo profesional del personal de la organización.
- función de recuperación, orientada a proporcionar competencias básicas propias de la formación de base.
- compensación, encaminada a proporcionar nuevas competencias profesionales, por obsolescencia o déficit de las existentes en determinados contextos.
- prevención, que permite el desarrollo de competencias necesarias para el futuro; una función que trasciende a las organizaciones siendo más propia de los observatorios del mercado de trabajo.

3.4.2 La calidad de la formación en las organizaciones

En los últimos años se han generado diferentes sistemas de evaluación de la calidad, cuyo objetivo es garantizar su eficacia, a través de cubrir las expectativas de las necesidades formativas y la satisfacción generada por la formación en las entidades y los participantes. Para asegurar la calidad en la formación es preciso que el proceso sea sistemático, objetivo, participativo y flexible. (Duart, J y Martínez M.J., 2015).

Algunas principales características de una formación de calidad son las siguientes. El diseño e implementación de un proceso que permita desarrollar competencias, que incluya objetivos a corto, medio y largo plazo. Realizar una detección y análisis de necesidades formativas rigurosa. Utilizar metodologías y técnicas formativas diversas y adaptadas a los colectivos. Implementar una formación ligada a los planes estratégicos y los objetivos de la organización (EAPC, 2013). Estas características se describen con más detalle en las páginas posteriores.

Además, la literatura alude a la denominada “era de la rendición de cuentas” (accountability) en la formación como un enfoque que ha propiciado la creación de instrumentos para medir diferentes aspectos del proceso formativo (Altrichter y Kemethofer, 2015); Sahlberg, 2010; en Abellan at al., 2017). Desde un enfoque micro la evaluación se centra en programas, y en última instancia, también en el retorno de la inversión económica de la empresa y para la empresa (ROI). En definitiva, la evaluación de la calidad de la formación permite dotar de un mejor fundamento a las decisiones de gestión potenciando el logro de los mejores resultados (Ramírez y Garrido, 2011).

Para identificar las condiciones de éxito de una formación, se alude a diferentes criterios de eficacia y calidad que se mencionan a continuación. (Cabrera, at. el., 2008; Charrier, 2014; Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, 2016; Gairín, at. el, 2012; Escola d’Administració Pública de Catalunya, 2013; Marin-Díaz, Llinas-Audet y Chiaramonte-Cipolla (2001) en Quesada, 2013; Pineda y Quesada, 2013; Tejada y Ferrández, 2012; y Martínez, 2016).

A. Carácter estratégico de la formación

La formación está cada vez más asociada a los planes estratégicos y los objetivos de la organización. También lo menciona la Escuela de la Administración Pública de Cataluña (2013), que considera que la formación es una herramienta básica para alcanzar los objetivos estratégicos de las organizaciones.

En las grandes empresas la responsabilidad de la planificación de la formación la asume el área de recursos humanos y dentro de ésta el departamento de formación. Además, el departamento de formación debe actuar como consultor interno y encargarse de analizar las necesidades y elaborar el plan de formación (Cabrera, 2008).

Respecto a las pequeñas y medianas empresas, difícilmente tienen departamentos exclusivamente dedicados a la formación, de aquí que dirección general, en estos casos se acostumbra a designar a algún profesional para que se haga cargo de la planificación de la formación como una de las funciones más a asumir en el puesto de trabajado (FUNDAE, 2016).

Cabe destacar una mayor integración de la gestión del talento en las políticas de recursos humanos, y como ésta contribuye al éxito de las empresas. El interés por la formación va en aumento, pero este crecimiento es insuficiente (ESADE, 2014).

La formación en las organizaciones ha ido en aumento. Hay una relación cada vez mayor entre las actividades formativas y los planes estratégicos de las empresas, una presencia mayor de interlocutores sociales que participan directamente en las negociaciones colectivas sectoriales y territoriales además de la mayor cultura de formación entre los trabajadores, y las presiones competitivas del contexto económico sobre la actividad productiva; todos estos aspectos aparecen como determinantes en el aumento sostenible de la formación continua. FUNDAE (2015),

B. Presupuesto destinado a la formación

La planificación y gestión de la formación está estrechamente ligada al presupuesto del que se dispone para realizar las acciones formativas con sus trabajadores. Las grandes empresas suelen tener presupuesto propio, además de aportar infraestructuras, medios tecnológicos y materiales fungibles la mayoría de las veces. Las empresas que optan por la formación como un medio para conseguir sus objetivos suelen tener presupuestos abiertos y planes flexibles, de tal forma que tienen capacidad de desarrollar alguna actividad no prevista en sus inicios y que pueden encontrar necesaria llevarla a cabo (ASTD, 2013).

Las empresas pequeñas y medianas difícilmente tienen presupuesto propio para formación, de aquí que, dependen de la formación financiada mediante la Fundación Estatal para la formación en el Empleo, ya sea mediante planes de empresa, agrupados o sectoriales (Cabrera, at. El, 2010).

Los patronatos, federaciones y otras instituciones de apoyo a las empresas transmiten el mensaje a las empresas, grandes, medianas pequeñas, e incluso muy pequeñas, la necesidad de destinar presupuestos a formación según sus posibilidades.

En 2015, el 27,4 % del tejido productivo ha realizado formación financiada por el crédito de bonificación generado mediante la cotización en la seguridad social. El número de microempresas que han bonificado su formación (1 a 9 empleados) fue de 332.841 (31.711 menos que en el año 2014). y, la tasa de cobertura formativa se sitúa en el 23,4%. Un total de 102.556 pequeñas y medianas empresas de 10 a 249 empleados se han bonificado la formación durante el año 2015, y, la tasa de cobertura es del 59%. Por último, 3.658 empresas de más de 250 trabajadores se han bonificado la formación, y, la tasa de cobertura es del 92,9 %. Dichos resultados están en línea con años anteriores (FUNDAE, 2015).

C. Detección de necesidades formativas

El proceso de detección y análisis de necesidades formativas es muy importante en la planificación. Existen diferentes modelos de detección de necesidades formativas, que se pueden agrupar en dos grandes tipologías. En primer lugar, los modelos que integran la participación de los equipos directivos de las organizaciones, y, en segundo lugar, otros modelos que potencian la participación del conjunto de personas de la entidad, también denominados modelos basados en la discrepancia o en la visión colaborativa. También se dan modelos mixtos, que combina ambas perspectivas, y que son los más completos y aconsejables. En la actualidad, el primero modelo está más presente en las organizaciones que el segundo, y deben integrarse ambos para potenciar los resultados esperados (Pineda, 2005).

La tendencia en las organizaciones es buscar la mejora de los sistemas de recogida y análisis de necesidades formativas, a través de un mayor rigor en las técnicas y metodología e introduciendo procesos más participativos. Dicha detección de necesidades requiere siempre la consulta de fuentes documentales de la organización de manera previa a la consulta de las fuentes del personal de la entidad, así como la consulta de la memoria de formación y, en tercer lugar, el análisis de los resultados de las evaluaciones de las acciones formativas realizadas anteriormente. Debe ser un proceso de análisis exhaustivo que permita tomar las mejores decisiones sobre la formación a implementar en la organización (Escola de l'Administració Pública de Catalunya, 2013).

Otra tendencia en la detección de necesidades se basa en que los departamentos o servicios de formación deben abandonar el rol clásico de proveedores de formación para adoptar el rol de consultores en la mejora del rendimiento de la organización, es decir, deben asesorar y acompañar a la estrategia y objetivos de la organización para ofrecer una formación que permita su consecución (Association of Training and Development, 2013).

D. Competencias y contenidos de la formación

Las competencias y los contenidos de la formación en las organizaciones se diferencian en dos grupos. Por un lado, los vinculados directamente con los puestos de trabajo, y que requieren de una especialización. Por otra parte, los relacionados con aspectos transversales, que afectan a diferentes áreas y puestos de trabajo. Por ejemplo, es habitual hablar de liderazgo, atención al cliente o usuario, calidad, etc.

Se apunta la siguiente tendencia en la priorización de las competencias y contenidos específicos a los puestos de trabajo, y se puede deducir que las empresas se centraron en mayor medida en la especialización (ASTD, 2013; Cabrera, at. el., 2010; Garín, at. el., 2012).

En relación a las competencias y contenidos transversales, los más demandados son los siguientes. En primer lugar, aquellos orientados a los cambios tecnológicos, seguida de la formación en liderazgo y dirección; y la formación en ventas (habilidades comerciales, de producto, de sector, gestión de ventas y específicas de la empresa) (ASTD, 2013).

Por otro lado, las empresas españolas priorizaron las siguientes áreas transversales en la formación programada (bonificada en las cuotas de la seguridad social): los idiomas (23,7%), informática de usuario/ofimática (14,3%) y prevención de riesgos laborales (14,3%); y, el 47% restante se divide en materias como la gestión de recursos humanos, legislación y normativa, y calidad (FUNDAE, 2013).

Por último, otra de las tendencias se centra en la formación de competencias como un proceso formativo que permite el desarrollo integral de la persona mediante el aprendizaje basado en los conocimientos, habilidades y actitudes. El Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales ofrece una identificación de competencias basada en los puestos de trabajo y ocupaciones que representa una herramienta útil para organizar y diseñar planes de formación en las organizaciones (García y Alicia, 2010). A la vez, la integración de diferentes subsistemas de la formación profesional (formal y no formal), unido a la acreditación de competencias, ya sea por la vía de la formación y/o de la

experiencia, favorece un sistema de aprendizaje más flexible y continuado a lo largo de la vida.

E. Destinatarios de la formación

Durante el 2008 el equivalente al 54% de la plantilla participó en alguna actividad formativa dentro de una organización (también se observa el hecho de que hay algunos empleados que realizan dos o más cursos formativos), y que el 54% de las organizaciones que se consultaron tienen un presupuesto específico para realizar las actividades de formación, (60% en el caso de organizaciones con más de 25 empleados) (OCDE, 2008).

En la actualidad, se observa un aumento ligero del número de empresas que han realizado formación para sus trabajadores, después de cuatro años consecutivos de descenso. Crece, en términos absolutos, en todos los tramos de empresas según el volumen de trabajadores, salvo en la microempresa que desciende levemente. Las empresas españolas que han realizado formación financiada por el crédito de formación generado mediante la cotización a la seguridad social son: el 92% de las empresas grandes (más de 249 trabajadores), el 81,2% de las empresas medianas (50 a 239 trabajadores), el 49,7 % de las empresas pequeñas, y el 16,6% de las microempresas (FUNDAE, 2018).

Los destinatarios de la formación están cada vez más condicionados por las exigencias del contexto del trabajo y sus retos y, por tanto, no sólo por el hecho de pertenecer a un determinado colectivo profesional o de trabajadores de una misma organización. Ahora bien, el profesional cualificado es el más beneficiado (Cabrera, at, el., 2010).

En cuanto a la categoría profesional de los participantes, los porcentajes se mantienen prácticamente estables, con ligeras variaciones, a lo largo de los últimos años. Los trabajadores cualificados siguen siendo mayoría 42,9 %. Le siguen los no cualificados con un 22,8 % y los técnicos con un 20,4 %. Por debajo de estos datos, se sitúan los mandos intermedios con un 10,0 % (este grupo realiza la formación de más corta duración, 19,5 horas de media frente a 22,1 del total) y los directivos con un 3,7 %. Este

último grupo es el que realiza la formación de más larga duración (24 horas de media). (FUNDAE, 2015).

Por otro lado, la formación cada vez se extiende a más personas de la organización y se apuesta por la democratización de la formación en beneficio de la organización y del participante. Es decir, se considera necesario formar a todas las categorías profesionales, tanto las de puestos directivos, mandos intermedios, como los puestos técnicos y auxiliares (Dalmau, 2018).

F. Modalidades de formación más utilizadas

Las modalidades formativas más utilizadas en las organizaciones son las siguientes (Cabrera, at. el., 2008):

1. Los cursos, talleres y seminarios son las modalidades implantadas mayoritariamente, y continuará manteniéndose, aunque no se espera un incremento significativo de esta modalidad en el futuro cercano. Una de las causas se debe a que durante muchos años ha sido la modalidad más utilizada, sin embargo, ahora existen otras modalidades que se adaptan más a las necesidades de las organizaciones y los trabajadores.
2. Los métodos de acompañamiento y desarrollo de competencias, como el coaching, mentoring y la consultoría interna, se denota un incremento de uso y un incremento en años posteriores. Uno de los motivos se debe a la atención personalizada y la posibilidad de adaptarse a las necesidades de cada persona y organización.
3. La formación online, el e-learning o aprendizaje virtual. Las grandes empresas la utilizan más, pero las medianas y pequeñas están muy lejos de poderlo hacer por su alto coste. Es importante destacar como dicha formación va en aumento respecto a la presencial, aunque la presencial sigue siendo la más utilizada (71%).

4. El aprendizaje en el puesto de trabajo que aparece con tendencia a la baja. Algunos de los motivos que explican su descenso se deben a que existen diferentes interpretaciones, por un lado, se considera que el aprendizaje en el puesto es continuo, pero no está sistematizado, otros lo han formalizado incorporando la figura de un tutor.
5. El método out-door training se considera como una modalidad en alza, sobre todo para temas de inteligencia emocional.
6. Los simuladores se manifiestan dos extremos, los que no han pensado en su utilización y los que lo valoran muy positivamente. Sobre todo, se destaca la utilización de nuevas tecnologías para diseñar e implantar dichos simuladores en el entorno del aprendizaje organizacional.
7. Los másteres y posgrados se aprecian en alza, pero también se pone en cuestión la calidad de muchos de ellos y la necesidad de estar alerta.
8. La gestión del conocimiento, que muestra un claro incremento. Las opiniones corroboran este aumento “aumentará, y se crearán bases de datos compartidas”, “no podemos leer todo lo que llega, hemos de tener criterio, pero es una herramienta de divulgación, de comunicación, de gestionar el conocimiento, indiscutiblemente necesaria en el entorno organizacional”. Cabe destacar que dicha modalidad ha sido de las que más han aumentado en los últimos años.

Además, están aflorando nuevas maneras de aprender como el aprendizaje informal y entre iguales. Los sistemas de reconocimiento y acreditación de la experiencia permiten certificar los aprendizajes dentro de una organización. Las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) ofrecen nuevas oportunidades en las organizaciones, como las redes inter e intrainstitucionales. Se refuerza la generación de conocimiento organizacional a través de comunidades de aprendizaje social (Garín, at. el., 2012 y Dalmau, 2018).

En los últimos años se incorporan con fuerza las metodologías de aprendizaje social, colaborativo y situado. Las pedagogías del aprendizaje social, fundamentadas en que todo aprendizaje se genera con otros, y, por lo tanto, es social y compartido. El valor

añadido de estas metodologías radica en el aprendizaje que aportan dentro del medio laboral y a través, fundamentalmente, del conocimiento acumulado y conjunto por los propios profesionales, organizados en entornos colaborativos. El construccionismo social aparece como una estrategia relevante en el entorno del aprendizaje. Además, dichas metodologías potencian el aprendizaje colectivo y autónomo, ya sea formal e informal, y las nuevas tecnologías de la información presentan un contexto idóneo para su desarrollo (Martínez, 2016; Tejada, y Ferrández, 2012).

En la formación programada por las empresas españolas la distribución de los participantes según la modalidad de impartición se mantiene estable en relación a los años anteriores. El 60% de los participantes se formaron a través de la modalidad de formación presencial, el 14% en formación a distancia, el 12% mediante modalidad mixta (que incluye dos de las tres modalidades) y, el 13% a través de formación online o elearning. Y las acciones formativas con mayor duración son las correspondientes a la modalidad a distancia (55 horas por participante); le sigue elearning y mixta (ambas con 25 horas de media) y, por último, la modalidad presencial con un menor número de horas de impartición (14 horas de media) respecto a las anteriores modalidades. (FUNDAE, 2016).

Por último, cabe añadir que es necesario optimizar los métodos de formación y las técnicas de formación para adecuarlos a las necesidades de formación a cubrir y para garantizar la transferencia de los aprendizajes realizados. Y se detecta un interés creciente en facilitar formación utilizando las vías alternativas e informales existentes, como las comunidades de aprendizaje, los “assessment center”, el mentoring, el coaching, etc. (ASTD, 2013).

G. Recursos materiales y humanos

Con relación a los recursos para la formación aparece frecuentemente la idea de su escasez en las organizaciones o la insuficiente inversión realizada en formación, especialmente cuando ésta no se considera como una política o instrumento estratégico en la organización.

Respecto a quien elabora los materiales, cuando la formación es de tipo sectorial los agentes suelen ser internos y el diseño de los materiales corre a cargo de la propia organización (los mismos formadores generalmente), y cuando es transversal (idiomas, informática, etc.) es contratada con más frecuencia al exterior (una empresa consultora), así como la realización de materiales. La visión general se basa en que quien entiende el sector es quién trabaja en él.

Por otro lado, las grandes empresas apuntan hacia la descentralización de la formación a otras áreas de la organización, es decir, que cada departamento pueda planificar su formación con la ayuda y el apoyo de los responsables de la formación. También considera que las empresas utilizan la contratación de servicios externos de formación. Aunque la mayor gestión la realizan los departamentos de formación que siguen siendo eficientes, aun reduciendo sus gastos. Desarrollando formas exitosas como la reutilización de contenidos, entre otras, para mantener i incluso aumentar sus resultados (Cabrera, at. el, 2008).

Una tendencia, es la contratación de servicios externos que les ayuden preparar y realizar sus acciones formativas, Aunque la mayor parte de la inversión sigue siendo interna, ésta se ha reducido en los últimos años. Al evaluar los proveedores de formación, la mitad de las organizaciones dan una valoración alta a la información disponible, al grado de profesionalidad y seriedad y, a la capacidad de respuesta a las expectativas de los demandantes de la formación. La relación calidad/precio es la que recibe menor valoración (ASTD, 2013).

En 2016 se registró una disminución del coste medio de las acciones formativas (promedio del 20%) según modalidades de impartición y por familia profesional. La mayor reducción se da en la formación a distancia (26%) y en las familias centradas en las Artes gráficas (29%), la Imagen y sonido (28%) y la Seguridad y medio ambiente (30%). También desciende un 21,1%, el coste medio por hora en acciones formativas entre 2010-2012 replicado por tamaño de empresa y por familia profesional. También se aprecia un menor coste medio por acción y por hora y más aprovechamiento del crédito de formación bonificada, en un contexto de crisis apunta a que el ajuste se realiza vía coste de las acciones y no reduciendo su realización. Las empresas se muestran más

eficientes y se incrementa un 9,5% la inversión mediante la aportación privada, más en empresas de 1 a 5 (25,1%) trabajadores y de 10 a 49 trabajadores (23%) (FUNDAE, 2016).

H. Evaluación de los procesos formativos

La formación debe ser eficaz y rendir cuentas sobre los resultados generados mediante el aprendizaje generado y los recursos invertidos. Se debe evaluar la satisfacción de los participantes, la coherencia pedagógica de las acciones formativas, y los aprendizajes generados, la evaluación de la transferencia de los aprendizajes, y el impacto generado por la formación (Dalmau, 2018; Escola de l'Administració Pública de Catalunya, 2013). Además, se aprecia una mayor consciencia de la importancia de evaluar la rentabilidad en términos económicos de las acciones de formación, es decir, por medio los resultados en comparación a la inversión económica realizada (ASTD, 2013; Pineda y Quesada, 2012).

El 75% de las empresas españolas se mostraron satisfechas con la formación (ajustada a las necesidades y aplicada), sin embargo, más del 70% de las empresas se mostraron insatisfechas con la evaluación de la transferencia y del impacto. Especialmente se valoró negativamente la transferencia generada, debido a que la formación es excesivamente generalista y de baja calidad. Dichos resultados perjudican la eficacia de la formación y debilita su rendición de cuentas en un entorno competitivo (FUNDAE, 2016).

Los avances teóricos sobre la evaluación de la formación han sido relevantes en los últimos años, sin embargo, a nivel práctico la evaluación sigue siendo escasa. Ahora bien, en los últimos años la aplicación de la evaluación ha aumentado, algunos de las causas que justifican dicho aumento son: una mayor profesionalización de la formación, la necesidad de rendir cuentas en las organizaciones sobre los resultados conseguidos y la introducción de parámetros relacionados con la calidad. Especialmente se detecta un aumento de la evaluación de la transferencia y el impacto de la formación en el contexto (FUNDAE, 2016), y de la rentabilidad en términos de retorno de la inversión (ASTD, 2013).

Es necesario investigar y difundir los instrumentos que ayuden a las organizaciones a evaluar la transferencia y el impacto. Algunas de las propuestas más innovadoras son las siguientes. La primera consiste en medir los factores de éxito y las barreras antes de realizar la formación para poder tomar decisiones y mejorar la transferencia (Holton, 2005; Pineda y Quesada, 2012). Otra propuesta consiste en la creación de un índice general de confianza de los directivos acerca de la formación para evaluar sus expectativas, y prever los aspectos débiles y fuertes para mejorar sus departamentos de formación (ASTD, 2013).

Metodología

4

CAPÍTULO 4. Diseño de la investigación

CAPÍTULO 4 Diseño de la investigación

4.1 Paradigma de la investigación

El estudio se fundamenta en el paradigma interpretativo, que pretende comprender e interpretar la realidad para dotarla de significados contextualizados. Es decir, el estudio pretende comprender e interpretar la formación en las organizaciones del tercer sector social, para realizar propuestas de mejora. Desde este paradigma (Sabariego, 2004; Latorre, del Rincón, 2005; citado en Barrera, A.) el estudio se apoya en los siguientes aspectos:

- La naturaleza interpretativa, holística, dinámica y simbólica de los procesos sociales.
- El contexto como factor constitutivo de los significados sociales.
- El objeto de la investigación es la acción humana y las causas de esas acciones, reside en el significado atribuido por las mismas personas que las realizan.
- La objetividad se alcanza a través de la intersubjetividad, lo que implica acceder al significado subjetivo que tienen de la situación analizada sus protagonistas.

Se ha utilizado una metodología mixta: cuantitativa y cualitativa. Esta permite dar respuesta a las preguntas de investigación y a los objetivos, mediante el análisis obtenido de triangulación de la información recogida por diferentes canales (expertos, autores, responsables de formación, entre otros) e instrumentos (análisis documental, cuestionario y grupos de discusión).

4.2 Planteamiento del problema e hipótesis

Las preguntas e hipótesis de la presente investigación son las siguientes:

- ¿Qué características y retos tienen las entidades del tercer sector?
- ¿La formación que implementan las organizaciones del tercer sector es de calidad?
- ¿La formación que implementan las organizaciones del tercer sector es suficiente?
- ¿Existen diferencias significativas entre las entidades pequeñas, medianas y grandes respecto a la rigurosidad/calidad de la formación?
- ¿Existen diferencias significativas entre las entidades pequeñas, medianas y grandes respecto a que la formación sea suficiente?
- ¿Qué propuestas de mejora se puede realizar para que la formación de las entidades del tercer sector sea de calidad y suficiente?

Las hipótesis son las siguientes:

- Las entidades del tercer sector implementan formación poco rigurosa /de calidad e insuficiente para cubrir sus necesidades.
- Las organizaciones del tercer sector necesitan mejorar sus procesos para potenciar una formación rigurosa/de calidad y suficiente.
- En el tercer sector, la formación de las entidades pequeñas y medianas es menos rigurosa/calidad que las entidades grandes.
- En el tercer sector, las entidades pequeñas y medianas ofrecen una formación menos suficiente que las entidades grandes.

Estas hipótesis de la investigación surgen mediante dos vías, por un lado, a partir de las observaciones y reflexiones sobre la realidad de la formación en el tercer sector (hipótesis inductiva); y, por otro lado, del análisis del marco teórico del objeto de estudio (hipótesis deductiva).

4.3 Objetivos del estudio

El objetivo general de este estudio es describir, analizar y realizar propuestas de mejora de la formación en las organizaciones del tercer sector social catalán.

Objetivos específicos:

- Identificar y describir las características del tercer sector que permitan comprender la formación que aplican las entidades.
- Identificar y describir las características de una formación de calidad y suficiente en las organizaciones.
- Analizar la calidad y suficiencia de la formación en las organizaciones del tercer sector catalán.
- Analizar la tipología de la formación de las entidades del tercer sector según su tamaño.
- Proponer estrategias de mejora que puedan promover las organizaciones del tercer sector en la formación para favorecer la calidad y que sea suficiente.

4.4 Fases de la investigación y cronograma

Las fases de la presente investigación son las siguientes:

- Fase 1: Análisis documental y revisión bibliográfica
- Fase 2: Diseño de investigación. Preparación instrumentos. Acceso al campo.
- Fase 3: Trabajo de campo. Obtención de datos. Registro de datos.
- Fase 4: Clasificación de la información. Análisis de datos. Resultados.
- Fase 5: Discusión de resultados. Conclusiones. Líneas futuras.

La investigación se ha desarrollado desde enero 2017 hasta julio de 2019. La revisión bibliográfica y la revisión interna se ha realizado a lo largo de toda la investigación.

| Actuaciones realizadas | Trimestres | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|--|
| | 1º | 2º | 3º | 4º | 5º | 6º | 7º | 8º | 9º | 10º | 11º | |
| Revisión bibliográfica | | | | | | | | | | | | |
| Diseño de la investigación | | | | | | | | | | | | |
| Diseño de instrumentos | | | | | | | | | | | | |
| Estudio de campo | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de datos cuantitativos | | | | | | | | | | | | |
| Análisis de datos cualitativos | | | | | | | | | | | | |
| Conclusiones | | | | | | | | | | | | |
| Elaboran del informe | | | | | | | | | | | | |
| Revisión interna | | | | | | | | | | | | |

Tabla 1. Cronograma

Durante el transcurso de la investigación, las incidencias más relevantes se han dado en el estudio de campo que ha sido necesario ampliar el periodo para aumentar la respuesta de los cuestionarios.

4.5 Estrategias y técnicas de investigación

Las técnicas escogidas son de conversación e interrogación. Y las estrategias e instrumentos son los siguientes:

1. El análisis documental permite analizar planteamientos teóricos de autores expertos y, obtener información de los resultados de diferentes productos y proyectos de investigación e intervención.
2. El cuestionario dirigido a los responsables de formación de entidades del tercer sector social catalán.

3. Los grupos de discusión con los responsables de formación permiten contrastar los resultados del cuestionario, además de ayudar a la interpretación de los diferentes resultados.

Dichos instrumentos han sido escogidos en relación a los objetivos del estudio. A continuación, se describe la relación entre los objetivos y los instrumentos utilizados.

| Objetivos del estudio | Instrumentos |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Identificar y describir las características de una formación de calidad y suficiente en las organizaciones.• Identificar y describir las características de una formación de calidad y suficiente en las organizaciones.• Analizar la formación en las organizaciones del tercer sector catalán. | Análisis documental |
| <ul style="list-style-type: none">• Analizar la formación en las organizaciones del tercer sector catalán.• Analizar la suficiencia de la formación en las organizaciones del tercer sector catalán.• Analizar la tipología de entidades del tercer sector según su tamaño.• Proponer estrategias de mejora que puedan promover las organizaciones del tercer sector en la formación para favorecer la calidad y suficiencia. | Cuestionario Discusión grupal de expertos |

Tabla 2. Objetivos e instrumentos de la investigación

Para el análisis de la información recogida se han utilizado: la explotación estadística descriptiva e inferencial, para los datos obtenidos mediante el cuestionario; y, la técnica del análisis de contenido para los datos recopilados de las discusiones grupales.

Por último, los planeamientos éticos llevados a cabo en la investigación han sido los siguientes. En primer lugar, se ha considerado explicitar a los informantes (responsables de formación) la vinculación de la investigadora con el tercer sector en la recogida de datos, con el objetivo de mostrar transparencia. En segundo lugar, para mantener la confidencialidad, se han guardado los datos en un lugar seguro, y se destruirán una vez superado el período de defensa de la investigación. Por último, se ha estimado relevante devolver los resultados al tercer sector mediante un artículo o informe.

4.5.1 Estudio teórico conceptual y documental

Para realizar el análisis documental y la revisión bibliográfica se han utilizado obras significativas en el ámbito del tercer sector social y la formación en las organizaciones. Se han delimitado los temas claves: conceptos, procesos, fases, retos y tendencias, entre otras. Dicho análisis ha sido el punto de partida para preparar el estudio de campo.

Los buscadores documentales y bibliográficos más utilizados ha sido el Trobador y Google Academic. Así, como los diversos buscadores especializados en revistas propias del ámbito de estudio, y, bases de datos de tesis doctorales, libros y otras obras.

Para el análisis documental se ha utilizado la herramienta Mendeley que ha facilitado la organización de los documentos seleccionados y las citas referenciadas. El número de documentos claves encontrados ha sido alrededor de 90, que responden a las tres áreas principales de búsqueda: tercer sector, la formación en las empresas/organizaciones, el tercer sector (internacional, estatal y catalán), y la formación en el tercer sector (estatal y catalán). Principalmente, la tipología de materiales bibliográficos analizados han sido obras de autores, artículos especializados, estudios sobre el tercer sector y la formación en las organizaciones.

4.5.2 Instrumentos y técnicas de recogida de datos

El acceso al campo se ha consensuado en diferentes reuniones con los/las responsables de formación de la Confederació d'Entitats Socials de Catalunya, y un equipo de expertos de la Fundació Pere Tarrés. Dichas reuniones, han permitido presentar el problema de la investigación, los objetivos y las hipótesis, y la realización de propuestas de temas y aspectos a abordar. Además, han facilitado el acceso a entidades socias o colaboradoras como parte de la población del estudio.

El cuestionario

El primer instrumento escogido es el cuestionario, una de las ventajas que ha llevado a su elección es que ofrece mayor flexibilidad temporal y espacial para los informantes. También posee desventajas como el bajo índice de respuesta y que la extensión es limitada, entre otras (Fernández, 2007). Para superar dichas desventajas se ha ampliado el periodo de respuestas, también se han realizado recordatorios, y entrevistas telefónicas con el objetivo de obtener más respuestas. Además, para contrarrestar la extensión limitada se han implementado los grupos de discusión de expertos para poder ampliar y comprender la información.

La mayoría de las preguntas del cuestionario son cerradas, contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente limitadas. La razón del porqué he utilizado preguntas cerradas es porque son más fáciles de codificar y preparar su análisis (a partir de Fernández, 2014; Burnett, 2009). Éstas son dicotómicas o pueden incluir varias respuestas. También se incluyen respuestas excluyentes, jerarquizadas, o se debe designar un puntaje a una o diversas cuestiones. También se incluyen escalas, y preguntas encadenadas. (Quintana, José y otros, 2012). También se ha añadido alguna pregunta abierta para profundizar en alguna opinión.

El cuestionario se divide en tres grandes dimensiones: las características de la organización, del personal y de la formación. Para cada una de las dimensiones se han establecido los indicadores y los ítems de consulta. En la siguiente tabla se detallan dichos aspectos.

Cabe destacar que las variables, y las diferentes categorías y clasificaciones se han extraído del análisis documental. Se han utilizado clasificaciones propias de estudios del tercer sector social. Como la forma jurídica, niveles de agrupación, los colectivos usuarios, las áreas de intervención y el volumen económico, extraídas de la clasificación del Anuario del Tercer Sector Social Catalán (Vidal, 2013). Y, por otro lado, los apartados sobre la formación se han basado en clasificaciones propuestas por expertos y estudios analizados en la revisión documental (Cabrera, 2010; Pineda, 2005, FUNDAE, 2016).

| Objetivo general: Describir, analizar y realizar propuestas de mejora de la formación en las organizaciones del tercer sector social catalán. | | | |
|--|---------------------------------------|---|---|
| <i>Objetivos específicos:</i> | <i>Bloque temático</i> | <i>Variables</i> | <i>Ítems</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - Analizar la formación en las organizaciones del tercer sector catalán. - Analizar la suficiencia de la formación en las organizaciones del tercer sector catalán. - Analizar la tipología de entidades del tercer sector según su tamaño. - Proponer estrategias de mejora que puedan promover las organizaciones del tercer sector en la formación para favorecer la calidad y suficiencia | 1. Características de la organización | 1.1 Nombre 1.2 Año de creación 1.3 Forma jurídica 1.4 Nivel de su organización 1.5 Territorio de actuación 1.6 Ámbito de actuación 1.7 Colectivos usuarios 1.8 Número de usuarios directos 1.9 Presupuesto | 1.1 1.2 1.3 1.4 |
| | 2. Personal de la organización | 2.1 Número de personas remuneradas 2.2 Número de voluntarios 2.3 Edad del personal (remunerados/voluntarios) 2.4 Nivel de estudios (remunerados/voluntarios) 2.5 Categorías profesionales 2.6 Jornada laboral | 2.1 2.2 2.3 2.4 2.5 2.6 |
| | 3. Formación en la organización | 3.1 Tiene un plan de formación escrito 3.2 Objetivos de la formación en la ONL 3.3 Recursos invertidos en formación (humanos) 3.4 Recursos invertidos en formación (económicos) 3.5 Profesionales/voluntarios formados y por categorías 3.6 Modalidades formativas 3.7 Detección de necesidades 3.8 Técnicas de formación: utilización 3.9 Contenidos formativos 3.10 Evaluación de la formación 3.11 Satisfacción de la formación 3.12 Calidad de la formación 3.13 Retos y tendencias de la formación | 3.1 3.2 3.3 3.4 3.5, 3.8, 3.10 3.6 3.7 3.9 3.10, 3.11 3.12 3.13, 3.14, 3.15 3.16, 3.17 |

Tabla 3. Objetivos, dimensiones y variables

Fiabilidad y validez

Para potenciar la fiabilidad de la recogida de información se ha realizado una prueba piloto del cuestionario con 3 entidades que lo han respondido. Y para analizar la validez ha utilizado la validación por jueces/expertos. A partir de los siguientes criterios:

- Univocidad de cada pregunta: ¿se entiende? ¿aborda sólo una dimensión del objeto de estudio?
- Pertinencia: ¿Tienen las preguntas relación lógica con el objeto a estudiar?
- Importancia: ¿Qué peso tiene la pregunta en relación con el objeto de que se aborda la misma?
- Claridad: ¿Se entiende la pregunta respecto al objeto de ésta?

Las fases de la validación del cuestionario han sido las siguientes: diseño del cuestionario sin validar (anexo 3), diseño del instrumento de validación del cuestionario (anexo 4. Instrumento de validación del cuestionario), recogida de las aportaciones de los expertos (anexo 5. Respuesta de la validación de expertos), análisis de la información, (anexo 6. Análisis validación expertos), y, por último, se han introducido cambios en el cuestionario (anexo 1. Cuestionario: Formación en las organizaciones)

También se ha traducido el cuestionario al catalán ya que es el idioma escogido para el envío a las entidades (Anexo cuestionario: Formación en las organizaciones en catalán).

| | Propuesta de expertos por áreas temáticas | |
|--|--|---|
| Validación desde el punto de vista de los contenidos | Expertos en formación en las organizaciones. | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Directora de desarrollo y formación |
| | Expertos en el tercer sector social | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Director de un centro de formación del tercer sector social |
| Validación desde el punto de vista metodológico | Expertos en metodología de investigación | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Profesor doctor de la UAB ▪ Profesora de la UAB |

Tabla 4. Validación de expertos

Grupo de discusión

El grupo de discusión es una conversación planificada para obtener información de un área de interés, en un ambiente permisivo y distendido (por Quintana, José, 2012; Drueger, 1991). Es un procedimiento cualitativo, similar a una entrevista, en modalidad de entrevista grupal. La discusión no es natural ni espontánea, sino que forma parte de la estrategia intencional del investigador. El objetivo es analizar la interacción entre los participantes y cómo se construyen grupalmente significados (Morgan, 2008).

En esta investigación, el grupo de discusión se utiliza para contrastar e interpretar los resultados obtenidos en el cuestionario, así como para generar nuevos resultados.

Las ventajas que aportan son la oportunidad de escuchar diferentes puntos de vista, aprender, descubrir nuevas ideas o soluciones. Se considera que son más fáciles de realizar que las encuestas cuantitativas, y más económicos. Aunque más complejos de analizar y con mayor posibilidad de sesgo. (Fernández, 2014).

Las organizaciones participantes en la investigación deben cumplir tres características: representatividad, idoneidad y accesibilidad (León y Montero, 2003).

El número ideal de participantes oscila entre cinco y diez Quintana (2012), por este motivo, se han llevado a cabo 4 grupos de discusión de entre 8 y 10 participantes por grupo. La selección de estos ha respetado las siguientes características: ser una persona

responsable de formación de una entidad del tercer sector catalán, así, el volumen del presupuesto de la entidad.

El instrumento diseñado para llevar a cabo las 4 discusiones grupales permite analizar los resultados más significativos obtenidos mediante el cuestionario, explicado anteriormente, y para cada resultado se ha analizado su repercusión en relación a la calidad y la suficiencia de la formación. Además, también permite recoger propuestas de mejora.

| Variables analizadas | ¿Cómo afecta a la calidad? | ¿Es suficiente? |
|---|----------------------------|-----------------|
| Porcentajes de entidades que disponen de un plan de formación (planificado y organizado en un documento) | | |
| La valoración sobre los objetivos que persiguen mediante la formación en la entidad | | |
| Recursos humanos invertidos: <ul style="list-style-type: none"> • Personas dedicadas a gestionar la formación • La media de horas semanales destinadas a gestionar la formación • La suficiencia de los recursos humanos destinados a gestionar la formación • El aumento de horas de formación | | |
| Recursos económicos invertidos: <ul style="list-style-type: none"> • Fuentes de financiación de la formación: privados, públicos fondos propios, FUNDAE. • Utilización del crédito de formación FUNDAE • La media de presupuesto de formación en las organizaciones | | |
| Profesionales y voluntarios formados <ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personas formadas por categorías • Media de profesionales remunerados formados • Media de voluntarios formados | | |
| Modelo de detección de necesidades formativas | | |
| Modalidades de formación (interna/externa) | | |
| Tipologías de formación (seminarios, jornadas, formación en el aula, formación en el puesto de trabajo, acogida, coaching/mentoring, autoaprendizaje, formación informal) | | |
| Contenidos de formación Evaluación de la formación: satisfacción, aprendizaje, transferencia, | | |

| | | |
|--|--|--|
| impacto y rentabilidad | | |
| Satisfacción de la formación interna | | |
| Calidad de la formación ofrecida por la entidad | | |
| Calidad de la formación ofrecida por el mercado | | |
| Retos y tendencias de la formación en el tercer sector | | |

Tabla 5. Variables grupos de discusión

Los grupos de discusión se han organizado en función de las diferentes tipologías de entidades catalanas según el volumen el presupuesto:

- a) Entidades pequeñas (hasta 600.000 euros)
- b) Entidades medianas (más de 600.001 euros hasta 2.000.000 euros)
- c) Entidades grandes (más de 2.000.001 euros)
- d) Dos participantes por cada una de las tipologías de entidades.

Para cada uno de los grupos de discusión se ha destinado un máximo de dos horas y medias. Y la información se ha recogido mediante un soporte papel que entregado a los responsables de formaicon que permitía analizar los resultados cuantitativos. Se ha seguido la guía que aparece en el *anexo 2. Instrumento de recogida de información del panel de experto*. Cada uno de los paneles se han grabado en soporte audio. Posteriormente se han transcrito a soporte texto y digital, y se han analizado mediante el software de análisis cualitativo NVIVO.

Los grupos de discusión se han realizado siguiendo las recomendaciones: crear un ambiente relajado en informal; no inducir respuestas y comportamientos de los participantes; lograr que los participantes narren sus experiencias y puntos de vista sin criticarlos; y, recordar que cada grupo e individuo representa una realidad única (Fernández y Baptista, 2014).

4.6 Definición de la muestra cuantitativa

Para dar respuesta a los objetivos de la investigación se ha diseñado una encuesta que permite disponer de una mejor comprensión de las entidades del tercer sector social de Cataluña y, concretamente, tener una visión más clara la formación que llevan cabo las entidades.

En términos generales, la encuesta es una técnica estructurada para la producción de datos a partir de una muestra de la población. La realización de la encuesta a medida para estimar las variables y los indicadores que permiten conocer el estado de la formación en las organizaciones se ha orientado en:

- Proporcionar una gran cantidad de información sobre una muestra suficientemente grande.
- Relacionar muestra y población: inferir los datos de la muestra al conjunto de la población con fiabilidad y validez estadística.

Diseño de la muestra probabilística

Universo del estudio:

Para identificar el universo de estudio, se han consultado las fuentes de información de referencia que cuantifican y analizan las entidades del tercer sector social, que se concretan a continuación.

En primer lugar, el Mapa d'Entitats Socials de Catalunya 2017 (MESCAT2017) a través del Baròmetre del Tercer Sector Social 2016 (BTSS2016) censa un total de 3.007 entidades miembro de las federaciones de la Taula del Tercer Sector Social. Se trata de entidades privadas sin afán de lucro que trabajan para la inclusión y la cohesión social, con especial atención a los colectivos más vulnerables de la sociedad. Este es un grupo dentro del llamado “Tercer Sector”, un concepto que define las entidades no gubernamentales y no lucrativas.

Se ha realizado una búsqueda de otras fuentes de interés para decidir si hace falta o no hacer una ponderación

de los datos obtenidos con la encuesta. Así, se presentan a continuación dos proyectos que incorporan en su planteamiento una serie de cálculos y metodologías que permiten disponer de indicadores sobre el estado de estas entidades de Cataluña en un amplio abanico de aspectos (capital social, recursos económicos, etc.). Son el Anuario de la Ocupación del Tercer Sector Social de Cataluña y el Barómetro del Tercer Sector Social. +5,97.

En general en ciencias sociales los criterios de validez estadística establecen un mínimo de confianza del 95% y un máximo de error de +5.

Cobertura del universo de estudio:

Sobre el universo de estudio estimado de 1.930 entidades 172 encuestas equivale al 8,9% de cobertura o participación del universo.

Equilibrio muestral:

Además del tamaño hay que tener presente hasta qué punto la muestra conseguida se asemeja al universo de estudio.

Siguiendo la fuente más válida para la comparativa del presente estudio, pues hace referencia a entidades con 4 trabajadores/se o más (Anuario de la Ocupación del Tercer Sector Social de Cataluña; AOTS, 2017), la distribución del porcentaje de casos según número de trabajadores/se es muy similar al identificado en este estudio: Cuestionario de formación del tercer sector social (CFTS, 2017).

Aun así, en una muestra pequeña se recomienda no ponderar esta pequeña desviación sobre un universo teórico puesto que el impacto estadístico de la ponderación no compensa la mejora del equilibrio muestral.

| | AOTS, 2017 (%) | CFTS 2017 (n) | CFTS, 2017 (%) |
|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| Entre 4 y 9 trabajadores | 25,0 | 58 | 33,7 |
| Entre 10 y 49 trabajadores | 43,0 | 61 | 35,5 |
| Entre 50 y 199 trabajadores | 23,0 | 35 | 20,3 |
| Más de 200 trabajadores | 9,0 | 18 | 10,5 |
| Total | 100% | 172 | 100% |

Tabla 6. Comparativa muestra y universo teórico según el número de trabajadores.

Todavía menos es la desviación respecto al presupuesto de la entidad, es decir el porcentaje de entidades según volumen de facturación es igual o casi igual en el universo teórico y la muestra final.

Por lo tanto, no es necesario ponderar según la variable.

| | AOTS, 2017 (%) | CFTS, 2017 (n) | CFTS, 2017 (%) |
|-------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Hasta a 100.000€ | 14,0 | 24 | 14,0 |
| De 100.001 a 400.000€ | 26,0 | 46 | 26,7 |
| De 400.000 a 1.000.000€ | 26,0 | 43 | 25,0 |
| Más de 1.000.000€ | 34,0 | 59 | 34,3 |
| Total | 100% | 172 | 100% |

Tabla 7. Comparativa muestra y universo teórico según el presupuesto de la entidad

Otras fuentes de comparativa sobre el tamaño muestral:

Una última manera de valorar el esfuerzo muestral realizado consiste al comparar con otras operaciones similares. Para hacerlo se ha elegido operaciones que tienen que ver con un subtema o subcolectivo en el ámbito de las entidades.

Si se compara con el estudio Panorámico de las Mujeres 2016 (PD2016), que aborda exclusivamente el colectivo de entidades de mujeres, este ha conseguido lograr una muestra del 12,6% del universo de estudio potencial.

Hay que valorar que el presente estudio no cuenta con presupuesto ni equipo de investigación dedicado, así como que la implicación de las entidades en la difusión ha sido voluntaria y no compromisaria, de forma que la muestra final ha sido basta amplia.

| | Panorámico de las mujeres 2016 (PD2016), | CFTS, 2017 (%) |
|-------------------------------|---|-----------------------|
| Universo de estudio potencial | 1067 | 1930 |
| Muestra | 134 | 172 |
| Cobertura universo (%) | 12,6 | 8,9 |

Tabla 8. Comparativa muestra y universo según presupuesto de la entidad

4.7 Definición de la muestra cualitativa

A continuación, se describe como se ha llevado a cabo la muestra de la fase de investigación cualitativa. Cabe destacar que la investigación cualitativa el muestreo sobre el que se recolectaran los datos, no tiene que ser necesariamente estadísticamente representativa del universo que se estudia. En las investigaciones cualitativas nos preguntamos qué casos nos interesan analizar inicialmente y dónde encontrarlos. (Fernández y Baptista, 2014).

En el presente estudio se ha utilizado una muestra de responsables de formación de entidades del tercer sector social, en concreto, los cuatro grupos de discusión se han constituido con responsables de formación de entidades del tercer sector, que habían participado previamente cumplimentando en cuestionario cuantitativo.

Los criterios para seleccionar a los participantes de los grupos de discusión han sido los siguientes. El primer criterio ha sido contar con más de 6 años de experiencia en el área de formación en el tercer sector catalán, estar en activo actualmente en dicho sector, además de disponer de estudios superiores, especialmente del ámbito de la formación. El segundo criterio, ha sido contar con grupos diversos que representen a los tres tamaños de entidades del tercer sector social: pequeñas (hasta 600.000 euros), medianas (entre 600.001 y 2.000.000 euros), y grandes (más de 2.000.001 euros).

En concreto, se han realizado cuatro grupos de discusión, tres grupos que respondían a una agrupación según el volumen de presupuesto de las entidades, y, un cuarto grupo integrando tres entidades de cada uno de los grupos (según presupuesto). En total han participado un total de 36 responsables de formación, agrupados en 4 discusiones grupales: la primera, con 8 entidades pequeñas; la segunda, con 9 entidades medianas; la tercera con 10 entidades grandes, y una cuarta transversal, con 9 entidades participantes, tres entidades de cada uno de los tamaños (según presupuesto).

4.8 Limitaciones del estudio

El desarrollo de un proyecto comporta una serie de dificultades que se vinculan a la necesidad de encontrar participantes para conseguir los objetivos previstos. Una de las limitaciones de este estudio se centra en el acceso al campo, y en encontrar la muestra deseada. Así, se han debido realizar diferentes acciones para llegar a disponer el número de entidades participantes, como, el hecho de diseñar una campaña de difusión del estudio para favorecer la sensibilización de las entidades en relación al objeto de estudio. También se ha debido ampliar la fase de recogida de respuestas del cuestionario, incluso se han reforzado las respuestas mediante contacto telefónico para recuperar un mayor número de respuestas. Por otro lado, también se han debido reformular en diferentes ocasiones las sesiones grupales con los responsables de formación para conseguir el número de participantes requerido.

Por otro lado, el uso de la plataforma informática para la realización del cuestionario online tuvo algunas dificultades, porque sólo se podía utilizar el mismo dispositivo electrónico para finalizar las respuestas de un participante, si se quería continuar en otro dispositivo se debía poner en contacto y habilitar dicha posibilidad. Finalmente se resolvió en su totalidad, aunque obligó a ampliar el tiempo de respuestas.

La planificación inicial del calendario de la investigación se ha modificado en diferentes ocasiones, no únicamente para la obtención del número de participantes requeridos, sino también en el análisis de datos cuantitativos dado el volumen de datos conseguidos, además, se amplió la comparación el análisis inferencial con una cuarta variable

independiente para confirmar algunas orientaciones de los resultados (año de creación de la entidad).

5

CAPÍTULO 5. El estudio de campo y estrategia analítica

CAPÍTULO 5. El estudio de campo y la estrategia analítica

5.1 Introducción

El presente capítulo describe la estrategia utilizada en el estudio de campo y el análisis de datos. En primer lugar, se explicita como se ha entrado el contacto con los informantes que han colaborado en el estudio, mediante el cuestionario, a través de la plataforma SureveyMonkey, y se han completado datos mediante entrevistas telefónicas de los cuestionarios que presentaban un bajo índice de respuestas. Y, posteriormente se muestra como se ha entrado en contacto con los participantes de las cuatro discusiones grupales.

En segundo lugar, se explica la estrategia del análisis de datos, así como, el procedimiento seguido para el almacenaje de datos. Para los datos cuantitativos se ha utilizado el programa SPSS, y para los datos cualitativos se ha utilizado el programa Nvivo.

Y, por último, se describe la estructura de la presentación y la discusión de resultados.

5.2 Desarrollo del estudio de campo

5.2.1 Contacto con los informantes

El desarrollo del estudio de campo para recoger los datos del cuestionario online se lleva a cabo entre los meses de mayor a diciembre de 2017. A continuación, se describen las acciones efectuadas para obtener el máximo rigor en la recogida, el almacenamiento y el trato de los datos. Además, se exponen las principales dificultades que se han debido superar.

Para acceder a las entidades del tercer sector catalán se publicó una noticia en la web Xarxa.net y en el boletín mensual de La Confederació d'Entitats de l'Acció, que es la patronal de las entidades no lucrativas de iniciativa social situada en Cataluña. También se envió un correo electrónico a las entidades de la base de datos disponible del sector

social catalán. El correo animaba a las entidades a participar en el estudio, gracias a una campaña de difusión diseñada con el título “Ayúdanos a mejorar el tercer sector. La formación en las entidades del tercer sector”. Los diferentes canales conducían a la plataforma online SuveryMonkey, donde se accedía al cuestionario, se explicaban los objetivos, el compromiso de confidencialidad, el respeto del código ético y el retorno de los resultados.

A continuación, se muestra la carta dirigida a las entidades:

Sonia Fajardo Martínez

Departamento Pedagogía Sistemática i Social. UAB.

Estudios: Investigación educativa.

Apreciado/a,

Mi nombre es Sonia Fajardo, actualmente estoy llevando a cabo investigaciones en los estudios superiores de la Universidad Autònoma de Barcelona (UAB). También trabajo en la Fundaci3n Pere Tarrés como director de formaci3n en ocio y acci3n social.

El objetivo del estudio es describir y analizar la formaci3n de las entidades del tercer sector catalán, y poder contribuir conjuntamente a su mejora. Considerando que la formaci3n debe permitirnos fortalecer nuestro sector social a través del desarrollo de profesionales remunerados y voluntarios, y promover el impacto social en los colectivos a los que servimos. La encuesta dura aproximadamente 10-15 minutos, el plazo de respuesta es el 20 de junio y debes recordar que, si dejas la encuesta a la mitad una vez que accedas a ella, podrás continuar la encuesta en el punto donde la dejaste, ya que los datos se registran.

Los resultados se llevarán a cabo por correo electrónico el 30 de septiembre de este año, en forma de informe conjunto, respetando la protecci3n de datos y el código de ética de la investigaci3n.

Agradezco enormemente el tiempo asignado para rellenar el cuestionario. Le proporciono mis datos en caso de que tenga alguna pregunta o inquietud para comentar.

Atentamente,

Sonia Fajardo

Una vez que las entidades finalizan la introducción de sus respuestas en el cuestionario, se les preguntaba si deseaban recibir el informe de resultados, y se les agradece el tiempo destinado.

Las entidades además de poder contestar el cuestionario vía online, también se ha ofrecido la posibilidad de responderlo por teléfono y en papel, además, se han realizado entrevistas telefónicas con la finalidad de poder finalizar cuestionarios que no se han respondido en la totalidad de las preguntas.

En la segunda fase del estudio de campo, se han realizado 4 sesiones grupales con responsables de formación que han contestado al cuestionario online previamente. Dichas discusiones se llevaron a cabo durante los meses de abril a julio del año 2018.

La selección de los participantes de los grupos de discusión se ha realizado teniendo en cuenta que se debían implementar tres grupos de discusión de responsables de entidades clasificadas según su presupuesto (pequeñas, medianas y grande), y, una cuarta sesión, integrando dos participantes de cada tipología de entidades.

Por lo tanto, se ha invitado a los responsables mediante un correo electrónico personalizado, y se solicitaba su participación en una sesión grupal con otros responsables de otras entidades. La invitación se ha realizado de manera personalizada. En dicha invitación se exponía el objetivo de las sesiones: analizar y discutir los resultados del cuestionario.

Si pasado el tiempo de una semana no se conseguía una respuesta por parte del responsable de la entidad, se envió un segundo correo para recordar la invitación. Cabe destacar que el 50% de las entidades respondieron a la misma, en un tiempo breve, entre dos y tres días.

A continuación, se muestra la carta dirigida a las entidades participantes:

Sonia Fajardo Martínez

Departamento Pedagogía Sistemática i Social. UAB.

Estudios: Investigación educativa.

Apreciado/a Sr./Sra. ...,

Mi nombre es Sonia Fajardo, me pongo de nuevo en contacto con el objetivo de invitarle a participar en un grupo de discusión para analizar los resultados cuantitativos del estudio en el cual participó: “La formación en las entidades del tercer sector social. Actualidad y retos”.

Al cumplimentar el cuestionario manifestó su interés por seguir en el proceso de la investigación, y es por este motivo, que vuelvo a contactar con usted. La duración de la discusión será de dos horas como máximo, y a la vez podrá contar con los primeros resultados del estudio. La sesión será gravada en audio, asegurando la confidencialidad de los datos. La fecha propuesta es ...

Le agradezco enormemente su disponibilidad y colaboración. También le proporciono mis datos en caso de que tenga alguna pregunta o inquietud para comentar: ...

Atentamente,

Sonia Fajardo

5.2.2 Transcripción y almacenamiento de datos

Por otro lado, el almacenamiento de los datos cuantitativos recogidos mediante el cuestionario online se ha realizado directamente en la plataforma SurveyMonkey, ubicada en el ordenador propio de la investigadora. Además, se han guardado los datos digitales por duplicado, en el disco duro del ordenador de la investigadora y en un disco duro externo para evitar su pérdida.

Los datos cualitativos de los grupos de discusión se han almacenado en formato digital (Anexo digital. Archivo de audio de recogida de información del panel de expertos). La duración de cada panel de entre una hora y media y dos horas, en total ha sido de 6 horas y 25 minutos. Posteriormente, se han transcrito (Anexo 8. Transcripción de los paneles de expertos). Se han seguido las recomendaciones: utilizar el mismo formato para todos los documentos, transcribir de forma completa los audios, suprimiendo

repeticiones, mostrar las frases incompletas como se recogen en el audio, y registrar los eventos que han generado distorsiones (Bazeley, 2013).

Las transcripciones de las sesiones grupales se han almacenado de forma digital y por duplicado, en el propio ordenador de la investigadora y en un disco duro externo.

5.3 Estrategias de análisis de la información y resultados

5.3.1 Análisis de datos cuantitativos

Una vez codificados los datos, guardados en archivos, se han eliminado errores y se ha pasado a la fase de análisis. El análisis de los datos se ha realizado con las siguientes estrategias:

La explotación de los datos cuantitativos se realiza mediante el paquete estadístico de SPSS en la versión 21.0. Este paquete estadístico es uno de los más conocidos y utilizados en las investigaciones en ciencias sociales debido a la capacidad que ofrece para analizar datos. Este programa ha permitido realizar el análisis descriptivo e inferencial.

En primer lugar, para el análisis descriptivo, y para las variables continuas, se han obtenido la distribución de las frecuencias, medias de las variables, y medidas de variabilidad (Desviación estándar).

En segundo lugar, para el análisis inferencial, se ha comparado los resultados entre los diferentes grupos de entidades según las siguientes características: el volumen económico, el número de trabajadores/as, la existencia de plan de formación, y el año de creación de las entidades. Se han escogido estas variables porque se consideran que pueden aportar diferencias y datos de interés para analizar la formación. Se ha utilizado la siguiente secuencia para explotar los datos en SPSS. Primero, se establecen las variables de la matriz de datos por columnas que constituyen indicadores o ítems, con objeto de visualizar los resultados ítem por ítem y fila por fila, y analizar lo estadística descriptiva. Segundo, el investigador evalúa las distribuciones y estadísticas de los ítems, observa qué ítems o indicadores tienen una distribución lógica e ilógica y agrupa

a los ítems en las variables de investigación, de acuerdo con sus definiciones operacionales y forma como desarrolló su instrumento de medición. Tercero, se indica al programa como debe agrupar los ítems, variables o indicadores de la matriz de su variable de estudio. 4) Se solicitan para todas las variables del estudio las estadísticas descriptivas y un análisis de frecuencias con estadísticas, tablas y gráficas (Fernández y Baptista, 2014).

Como se describe en el siguiente capítulo, la muestra se ha basado en la cumplimentación de 172 cuestionarios de entidades sobre un universo de estudio estimado de 1.930, equivale al 8,9% de cobertura o participación del universo. Se ha realizado un análisis de muestra global (N= 172) a partir de estadísticos descriptivos según la tipología de variables analizadas; en el caso de las variables continuas, se han utilizado medidas y desviaciones típicas, en el caso de las variables nominales, se han utilizado n y porcentajes.

Agrupadas las diferentes variables se procede con la aplicación de pruebas que permiten valorar la existencia, o no, de diferencias significativas entre los grupos (tamaños de presupuesto, número de trabajadores, si disponen de un plan de formación, y de estas las comprendidas en un periodo de años determinado). Dicha comparación se realiza mediante las pruebas de Komogoro-Smirnov, para determinar si las pruebas a aplicar son paramétricas o no paramétricas para las variables cualitativas/cuantitativas. Las pruebas paramétricas utilizadas han sido Test Levene, Student, Test Anova de un factor (que compara dos variables), y mediante las pruebas de Welch, Games-Howell y Tukey, para las variables de escala y ordinales. Y las pruebas no paramétricas han sido Kruskal Walys i Main Widneys. Por otro lado, las pruebas de contraste no paramétricas en las variables nominales y dicotómicas (Chi-Cuadrado, Phi, Cramer y Residuo). Por último, se han analizado las relaciones que se establecen entre las diferentes subcategorías del cuestionario, mediante las correlaciones. Se han aplicado las pruebas de correlación bivariada de Pearson, que permite analizar si existe correlación, y en qué dirección.

En la explotación estadística inferencial se han identificado las variables independientes:

Primera variable independiente: Se ha seguido la misma clasificación por tipologías de entidades como aparece en el último Anuario del tercer sector catalán (Vidal, P. y Fernández, M.,2013):

- Entidades muy pequeñas y pequeñas: hasta a 100.000 euros
- Entidades medianas: entre 100.001 y 600.000 euros
- Entidades grandes: más de 600.001, alrededor de 45 M.

La segunda variable independiente, surgen de la clasificación del Anuario para la Ocupación del tercer sector social (La Confederació, 2017)

Número de trabajadores:

- Entidades entre 4 y 9 trabajadores/as
- Entidades entre 10 y 49 trabajadores/as
- Entidades entre 0 y 199 trabajadores/as
- Entidades con más de 200 trabajadores/as

La tercera variable independiente se basa en la existencia o no de plan de formación, es decir, si la entidad dispone de un plan de formación formalizado en un documento y establecido de manera anual.

Y la cuarta variable independiente se basa en el año de creación de las entidades.

Para el análisis de datos se ha utilizado la estrategia analítica siguiente (Creswell, 2014, citado en Barrera, A., y Gairín, J., 2016) :

- Transformación de datos: la información recogida se codifica para cuantificar los datos obtenidos y analizarlos, cruzando fuentes e instrumentos para delimitar los nuevos datos.
- Exploración de valores atípicos: los resultados atípicos o extremos se contrastan con la aplicación de nuevos instrumentos.
- Desarrollo de instrumentos: los resultados que se obtienen con la aplicación del primer instrumento son útiles como punto de partida para el diseño de los nuevos instrumentos.

- Crear una matriz: se elabora una matriz que permite realizar comparaciones entre lo que se ha recogido mediante la aplicación de instrumentos.

Se puede consultar más información y ampliar los datos obtenidos en dicho análisis en los siguientes anexos digitales: estadística descriptiva e inferencial.

5.3.2 Análisis de datos cualitativos

El proceso cualitativo no es lineal, las etapas constituyen más bien acciones que efectuamos para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio. Muestreo, recolección y análisis son actividades casi en paralelo. Lo que busca el enfoque cualitativo no es medio sino recoger datos de personas, situaciones, etc., en las propias “formas de expresión” de cada uno. (Fernández y Baptista, 2014). Esta clase de datos es muy útil para entender los motivos, los significados y las razones internas de las personas (Savin – Baden y Major, 2013).

Se ha utilizado el proceso de análisis siguiente. Primero se recogen los datos no estructurados; y el investigador debe proporcionar una estructura. En la presente investigación; se han explorado los datos, se ha creado una estructura; se han agrupado las experiencias de los participantes; se han descubierto conceptos y categorías; se han otorgado sentido para interpretarlos y explicarlos; se comprende en profundidad el contexto; se reconstruyen historias y hechos; se vinculan los resultados con el conocimiento disponible y se genera una teoría fundamentada en datos recogidos y analizados (Fernández y Baptista, 2014; Savin, B. at. el., 2013).

El análisis de resultados se ha basado en las categorías analizadas y descritas en el capítulo 5 sobre la metodología:

1. Plan de formación
2. Objetivos de la formación
3. Recursos humanos destinados a la formación
4. Recursos económicos destinados a la formación
5. Profesionales formados
6. Detección de necesidades formativas

7. Modalidades formativas
8. Tipologías formativas
9. Técnicas formativas
10. Contenidos formativos
11. Evaluación de la formación
12. Satisfacción de la formación interna
13. Calidad de la formación ofrecida por la entidad
14. Calidad de la formación del mercado
15. Retos

Para realizar dicho análisis se han utilizado los resultados del análisis cuantitativo con el objetivo de obtener la valoración de los responsables de formación desde una doble perspectiva: calidad y suficiencia. Además, también se han recogido propuestas de mejora. En el anexo 2 se muestra el instrumento utilizado para la recogida de la información de las cuatro discusiones grupales.

Posteriormente, se han transcrito las sesiones grupales, y se ha organizado la información mediante el software de análisis cuantitativo NVIVO. El análisis ha permitido extraer la información más relevante en función de las categorías analizadas, y se han creado nuevas categorías a partir de la detección de nuevos temas de interés (nodos). Dichas categorías se han construido de forma inductiva en el momento que se avanzaba en el análisis de los datos cualitativos.

La estrategia de análisis de dichos datos ha incluido las siguientes características: el análisis ha sido un proceso ecléctico y sistemático; se han analizado impresiones y percepciones; el análisis ha sido contextual, la interacción entre la recolección y el análisis ha permitido mayor flexibilidad en la valoración de los datos, se ha analizado cada dato por sí mismo, los segmentos de datos o unidades se han analizado en un sistema de categorías establecidas previamente y durante al propio análisis (Fernández y Baptista, 2014).

Las nuevas categorías generadas y añadidas a las iniciales son las siguientes:

16. Recursos (nuevo nodo Nvivo): Se engloban todos los aspectos relacionados con recursos, ya sean económicos, funcionales o materiales.
17. Voluntariado (nuevo nodo Nvivo): Se analizan las valoraciones de los expertos en relación con las personas voluntarias que colaboran con las entidades y las características del proceso formativo.
18. Dirección (nuevo nodo Nvivo): Se analizan los aspectos referidos a los órganos de dirección de las entidades.
19. Formación subvencionada (nuevo nodo NVivo): En este último apartado se aglutinan las respuestas de los expertos en relación con la formación financiada por la administración pública. No incluye la formación financiada por FUNDAE dado que se presenta como categoría específica en los recursos económicos destinados a formación.

El número de unidades de análisis sobre las que se ha trabajado es de 367, y se han escogido las citas más significativas para ejemplificar los resultados que se presentan a continuación.

| | Número de discusiones que han intervenido | Número de referencias citados en las referencias |
|---|--|---|
| 1. Plan de formación | 4 | 29 |
| 2. Objetivos de la formación | 4 | 14 |
| 3. Recursos humanos | 3 | 6 |
| 4. Modalidades formativas | 3 | 7 |
| 5. Detección de necesidades formativas | 3 | 6 |
| 6. Tipología de formación | 4 | 18 |
| 7. Técnicas de formación | 4 | 13 |
| 8. Contenidos formativos | 1 | 1 |
| 9. Evaluación de la formación | 4 | 22 |
| 10. Satisfacción de la formación interna | 1 | 1 |
| 11. Calidad de la formación del mercado | 1 | 4 |
| 12. Calidad de la formación ofrecida por la entidad | 2 | 2 |
| 13. Retos | 4 | 23 |
| 14. Profesionales formados | 4 | 21 |
| 15. Recursos económicos | 4 | 36 |
| 16. Voluntariado | 3 | 25 |
| 17. Recursos (nuevo nodo) | 4 | 14 |
| 18. Dirección (nuevo nodo) | 1 | 5 |
| 19. Subvencionada (nuevo nodo) | 1 | 5 |
| | | 367 |

Tabla 9. Categorías de análisis y número de segmentos

En la presentación de los resultados se identifican las iniciales ficticias de los participantes de las sesiones grupales, con el objetivo de mantener la confidencialidad.

Por otro lado, cada una de las sesiones se han identificado de la siguiente forma:

- SGP: Sesión grupal de discusión de entidades pequeñas. Identifica la información extraída de la sesión grupal con entidades de menor presupuesto (hasta 600.000 euros)

- SGM: Sesión grupal de discusión de entidades medianas. Identifica la información extraída de la sesión grupal de las entidades medianas (entre 600.001 hasta 2000.000 euros)
- SGG: Sesión grupal de discusión de entidades grandes. Identifica los datos obtenidos de la sesión grupal de las entidades grandes (más de 2.000.001 euros)
- SGT: Sesión grupal de entidades integradas. Identifica la información obtenida de la discusión grupal donde han participado tres entidades de cada uno de los diferentes tamaños (pequeñas, medianas y grandes)

Resultados

6

CAPÍTULO 6. Resultados cuantitativos

CAPÍTULO 6. Resultados cuantitativos

6.1 Introducción

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del análisis de los datos del cuestionario de responsables de formación de entidades del tercer sector social catalán. Se han recopilado 227 cuestionarios, de los cuales 172 cuestionarios están completos, y se han descartado los que no han estado completados o bien no respondían al 70% de las preguntas formuladas.

Los resultados se estructuran a partir dos grandes dimensiones:

A. En primer lugar, se describen los resultados sobre la identificación de las entidades, que incluye los siguientes aspectos:

- Características de las organizaciones: población, territorio de actuación, forma jurídica y año de creación.
- Descripción de la actividad: ámbito de actuación, tipo de usuarios y colectivos, número de usuarios y presupuesto.
- Personal de la entidad. Se detallan aspectos relacionados con las características del personal en relación con el volumen, estudios y categorías.

B. En segundo lugar, se describen los resultados sobre la formación de las entidades, a partir de los siguientes aspectos.

- La formación que implementan en las entidades, es decir, sus objetivos, tipologías, volumen, financiación, recursos y evaluación.
- Retos y propuestas de la formación en las entidades.

Para cada una de las dimensiones y variables se han analizado los resultados fruto del análisis de la estadística descriptiva, a partir de frecuencias de respuesta, y de los

resultados obtenidos considerando la muestra. Se pueden consultar los resultados con detalle en el anexo de estadística descriptiva.

Por otro lado, se muestran los resultados del análisis comparativo, teniendo en cuenta las 4 variables independientes: el presupuesto económico, el número de trabajadores, el plan de formación, y el año de creación de la entidad. La comparación entre las respuestas de las entidades participantes se ha realizado mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar si las pruebas a aplicar son paramétricas o no paramétricas para las variables cualitativas/cuantitativas. Las pruebas paramétricas (Test Student, T Anova de un factor), y mediante las pruebas de welch, Games-Howell o Tukey). Las pruebas no paramétricas Kruskal Walys i Main Widneys. Por otro lado, las pruebas de contraste no paramétricas en las variables nominales y dicotómicas (Chi-Cuadrado, Phi y Cramer). Se puede consultar más información y ampliar los datos obtenidos en dicho análisis en los siguientes anexos digitales de estadística inferencial.

Los cargos profesionales que han contestado el cuestionario son los siguientes. El 35,5% ocupan cargos de dirección y presidencia; el 26,7% profesionales del departamento de recursos humanos y formación; el 11,6% perfiles del departamento de administración, 13,4% otros perfiles técnicos y el 4% otros perfiles.

| | Frecuencia | Porcentaje |
|--|-------------------|-------------------|
| Dirección general y otras direcciones | 61 | 35,5 |
| Dirección y técnicos de recursos humanos y formación | 46 | 26,7 |
| Coordinación de departamentos | 15 | 8,7 |
| Administración | 20 | 11,6 |
| Otros perfiles técnicos | 23 | 13,4 |
| Otros | 7 | 4,0 |
| | 172 | 100 |

Tabla 10. Cargo de los profesionales participantes.

6.2 Análisis descriptivo de los resultados

Los resultados del análisis descriptivo se presentant mediante frecuencias, porcentajes, medias y percentiles. Todas las tablas de datos aparecen en el anexo: Estadística descriptiva.

- Características de las organizaciones

El 41,9% de las entidades se ubican en la ciudad de Barcelona. Y por provincias catalanas se ubican el 79% en Barcelona, el 9,9% en Lleida, el 3,5% en Girona y el 9,9% en Tarragona.

La forma jurídica de las entidades es del 45,9,5% asociaciones, el 34,9% fundaciones, el 5,2% cooperativas de iniciativa social, 8,1% entidad sin ánimo de lucro, el 3,5% federación, y el 2,3 otras tipologías. En la categoría de “otras” se han extraído respuestas de otras formas de nombrar dichas organizaciones consideradas del tercer sector social.

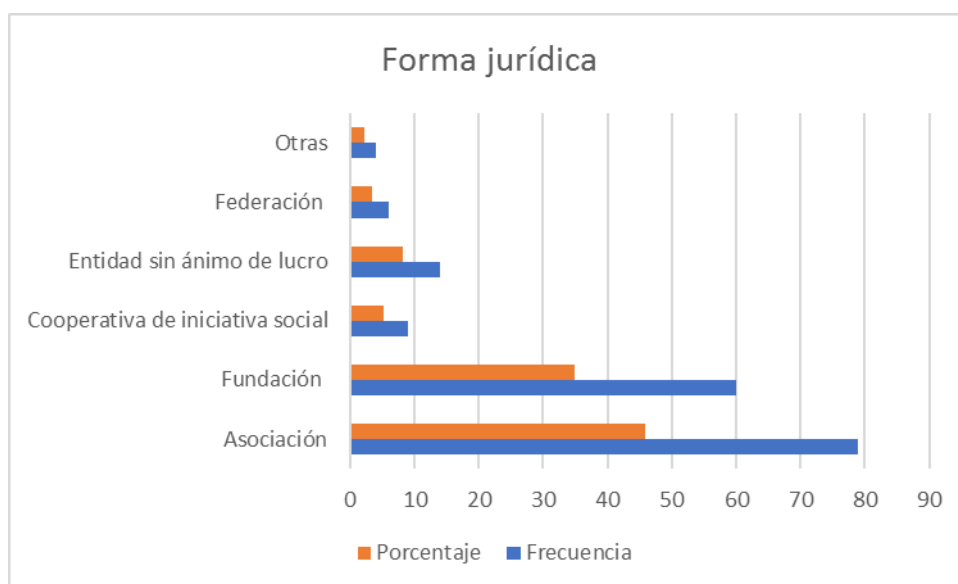


Gráfico 1. Forma jurídica.

El 33,5% de las organizaciones se crearon a partir del año 2000, el 51,2% entre el año 1975 hasta el 1999, y el 15,2% antes del 1975. Es decir, el 66% de las entidades son anteriores al año 1999, por lo tanto, cuentan con 20 años o más de antigüedad.

| Año de creación | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-----------------|-------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Antes de 1980 | 36 | 20,9 | 22,0 | 22,0 |
| | Entre 1980 y 1989 | 31 | 18,0 | 18,9 | 40,9 |
| | Entre 1990 y 1999 | 42 | 24,4 | 25,6 | 66,5 |
| | Entre 2000 y 2009 | 41 | 23,8 | 25,0 | 91,5 |
| | A partir del 2010 | 14 | 8,1 | 8,5 | 100,0 |
| | Total | 164 | 95,3 | 100,0 | |
| Perdidos | NO INFORMA | 8 | 4,7 | | |
| Total | | 172 | 100,0 | | |

Tabla 11. Año de creación de la entidad.

El 83,6% de las entidades actúan en toda en Cataluña, el 12,3% en todo el territorio español y, el 4,7% en el ámbito internacional.

| Territorio de actuación | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|-------------------------|------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Sólo en Cataluña | 142 | 82,6 | 83,0 | 83,0 |
| | España | 16 | 9,3 | 12,3 | 95,3 |
| | Internacional | 8 | 4,7 | 4,7 | 100,0 |
| | Total | 171 | 99,4 | 100,0 | |
| Perdidos | NO INFORMA | 1 | ,6 | | |
| Total | | 172 | 100,0 | | |

Tabla 12. Territorio de actuación.

El 55,7% de las entidades pertenecen a una federación, el 13,2% a una confederación, el 6% a una red de entidades, y 25,1% no está vinculada a una agrupación. Las agrupaciones con más frecuencia son Dincat, FEDAIA, FAFAC, Federació Catalana del Voluntariat Social, Federació Española de Parkinson, y Salut Mental Cataluña. En el anexo digital de tablas de estadística descriptiva aparece el nombre del total de agrupaciones.

- Descripción de la actividad de las entidades

Los ámbitos de actuación mayoritarios son la intervención social (26,2%), la intervención sociosanitaria (14,3), la atención psicosocial (13,7%) y la inserción sociolaboral (10,7%).

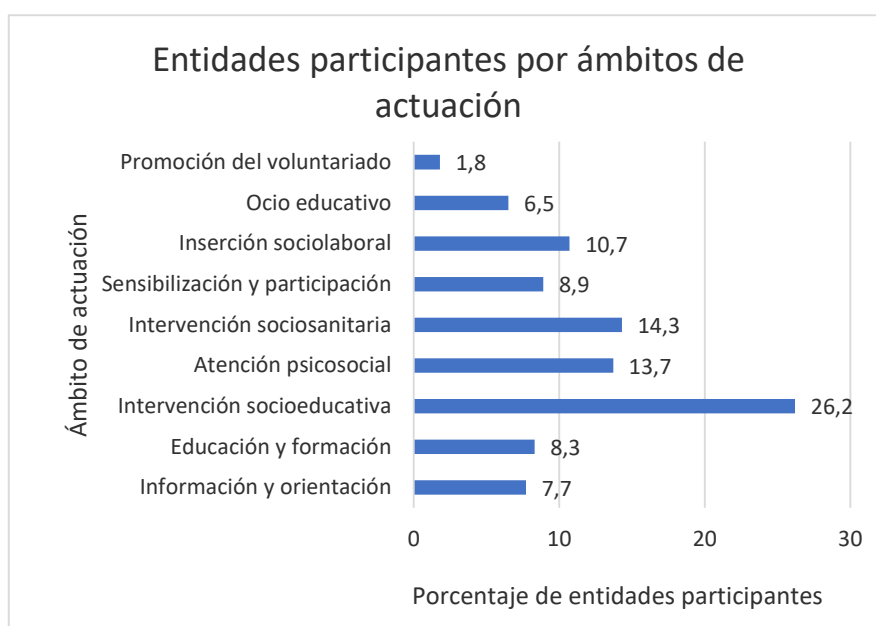


Gráfico 2. Ámbito de actuación de las entidades participantes

Los colectivos sociales que atienden las entidades son los siguientes: el 28,7% a personas con discapacidad física, intelectual o sensorial; el 18% infancia y jóvenes, el 15% atienden a personas en situación de pobreza y exclusión social; el 10,2% a personas con enfermedad mental y/u otros trastornos el 7,8% a personas mayores, y el 7,2% mujeres.

| Colectivo de personas usuarias | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|--|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Infancia y jóvenes | 30 | 17,4 | 18,0 | 18,0 |
| | Persones mayores (a partir de 65 años) | 13 | 7,6 | 7,8 | 25,7 |
| | Mujeres | 12 | 7,0 | 7,2 | 32,9 |
| | Personas inmigrantes | 5 | 2,9 | 3,0 | 35,9 |
| | Persones drogodependientes | 5 | 2,9 | 3,0 | 38,9 |
| | Persones con enfermedad mental y/o otros trastornos psicológicos | 17 | 9,9 | 10,2 | 49,1 |
| | Personas con discapacidad física, intelectual o sensorial | 48 | 27,9 | 28,7 | 77,8 |
| | Personas con otras enfermedades | 5 | 2,9 | 3,0 | 80,8 |
| | Pobreza y exclusión | 25 | 14,5 | 15,0 | 95,8 |
| | Otras | 7 | 4,1 | 4,2 | 100,0 |
| | Total | 167 | 97,1 | 100,0 | |
| Perdidos | NO INFORMA | 5 | 2,9 | | |
| Total | | 172 | 100,0 | | |

Tabla 13. Colectivos de personas usuarias

La media de personas usuarias atendidas por las entidades es de 15.893. Si bien se sitúa en el percentil 25: 89 personas atendidas, en el 50:250 personas tendidas, y en el 75:1.554 personas atendidas.

La media de presupuesto económico anual es de 6.014.880 € la moda es 6.000.000€ Y los percentiles se sitúan en el 25: 130.000 € el 50: 604.500 €y el 75: 2.273.430 €

| Presupuesto anual | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|----------------------------|------------|------------|----------------------|
| Hasta 100.000€ | 24 | 14,0 | 14,0 |
| Entre 100.001 y 400.000€ | 46 | 26,7 | 40,7 |
| Entre 400.001 y 1.000.000€ | 43 | 25,0 | 65,7 |
| Más de 1.000.000€ | 59 | 34,3 | 100,0 |
| Total | 172 | 100,0 | |

Tabla 14. Presupuesto de la entidad

| | | Presupuesto anual 2016 |
|-------------|----------|------------------------|
| N | Válido | 73 |
| | Perdidos | 6 |
| Media | | 6.014.880 |
| Percentiles | 25 | 130.000 |
| | 50 | 604.500 |
| | 75 | 2.273.430 |

Tabla 15. Percentiles presupuestos de la entidad

- Personal de la entidad

La media de personal remunerado en la entidad es de 105 personas en la sede, 76 en Catalunya, 187 en toda España, y 17 en todo el mundo. En cuanto a los voluntarios, la media en la propia sede es de 127, en Cataluña 958, en toda España 3.756 y en todo el mundo 8. Es decir, es mayor el personal voluntario que el remunerado.

Por otro lado, el 33,7% de las entidades tienen entre 4 y 9 personas trabajadoras, el 35,5% tienen entre 10 y 49 trabajadores, el 20,3% entre 50 y 199 trabajadores, y por último el 10,5% tienen más 200 trabajadores. Es decir, el 69% de las entidades cuentan con menos de 49 trabajadores, y el 30,8 más de 50 trabajadores.

| Personal remunerado | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje acumulado |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------------------|
| Entre 4 y 9 trabajadores/as | 58 | 33,7 | 33,7 |
| Entre 10 y 49 trabajadores/as | 61 | 35,5 | 69,2 |
| Entre 50 y 199 trabajadores/as | 35 | 20,3 | 89,5 |
| Más de 200 trabajadores/as | 18 | 10,5 | 100,0 |
| Total | 172 | 100,0 | |

Tabla 16. Porcentaje personal remunerado.

El 70,9% de las entidades tienen personas voluntarias en sus equipos. La media de las personas voluntarias es de 28 personas, la mediana de 303,7 y la moda de 12.

| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido |
|----------|---------------|-------------------|-------------------|--------------------------|
| Válidos | Sí | 122 | 70,9 | 84,7 |
| | No | 22 | 12,8 | 15,3 |
| | Total | 144 | 83,7 | 100,0 |
| Perdidos | NO INFORMA | 28 | 16,3 | |
| Total | | 172 | 100,0 | |

Tabla 17. Porcentaje personal voluntario.

El 49,51% de la plantilla remunerada comprende las edades entre 30 a 45 años, el 27,8% entre 45 y 65 años, el 18,5% es menor de 30 años, y el 0,61% es mayores de 65 años. Por otro lado, El 33,51% de las personas voluntarias tienen menos de 30 años, el 26,61% entre 30 a 45 años, el 23,34% entre 45 y 65 años, y el 16,53% son mayores de 65 años.

El 51,08% del personal remunerado poseen estudios universitarios, el 25,75% estudios medios (ciclos formativos/bachillerato), el 14,40% estudios de posgrado o doctorado, y el 8,77% Educación Secundaria obligatoria o inferiores. Y el personal voluntario posee los siguientes estudios, el 45,07% estudios universitarios, el 33,78% estudios técnicos bachillerato y/ciclos formativos, el 16,45% estudios de educación secundaria obligatoria

o inferior, y el 4,7% estudios de posgrado o doctorado. Es decir, podemos afirmar que la plantilla de personal remunerado y voluntarios tienen un alto nivel de estudios, siendo más elevado en el personal remunerado que el voluntario.

Las categorías profesionales se distribuyen en el 54,28% en personal técnico, el 19,32% en personal auxiliar, el 16,18% en responsables de áreas y el 10,22% dirección.

El 58,65% de la plantilla está a jornada laboral completa, y el 41,35% su jornada es inferior. Mientras, que el 93% del personal voluntario posee una jornada parcial, y el 7% jornada completa. Por lo tanto, encontramos un sector un porcentaje elevado de personal a jornada parcial.

| | | Jornada completa personal remunerado | Jornada parcial personal remunerado | Jornada completa voluntarios | Jornada parcial remunerados |
|-------------|----|---|--|-------------------------------------|------------------------------------|
| Percentiles | 25 | 30,00 | 10,00 | 0,00 | 100,00 |
| | 50 | 67,00 | 33,00 | 0,00 | 100,00 |
| | 75 | 90,00 | 70,00 | 0,00 | 100,00 |
| Media | | 58,65 | 41,35 | 7 | 93 |

Tabla 18. Percentiles jornada laboral

- La Formación en las entidades

El 47,7% de las entidades encuestadas tienen un plan de formación formal (planificado periódicamente y formalizado en un documento), mientras que el 48,3% no lo tienen, y el 4,1% no saben o no contestan.

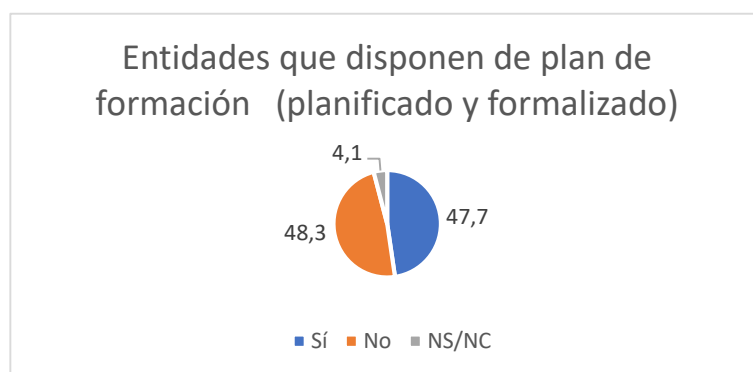


Gráfico 3. Plan de formación.

En relación a los objetivos que persigue la formación en las entidades, los resultados se han obtenido mediante una escala de valoración del 0 al 3, siendo el 0 el resultado más bajo. Los tres objetivos más valorados son: la mejora de la calidad de los servicios, seguido del desarrollo de personas, y, generar satisfacción y motivación. En cambio, los objetivos que menos persigue la formación (de menos a más) son: introducir nueva tecnología, adaptación/integración a la cultura y los valores de la entidad, adaptarse a los cambios, superar dificultades o problemas y conseguir la estrategia y objetivos de la entidad. Es decir, posee una alta orientación a la mejora de los servicios y proyectos de las entidades, a las personas y a su desarrollo, mientras que está menos orientada a ser proactiva; adaptarse al contexto, los cambios y a la cultura organizacional; y acompañar al desarrollo de competencias digitales y de nuevas tecnologías.

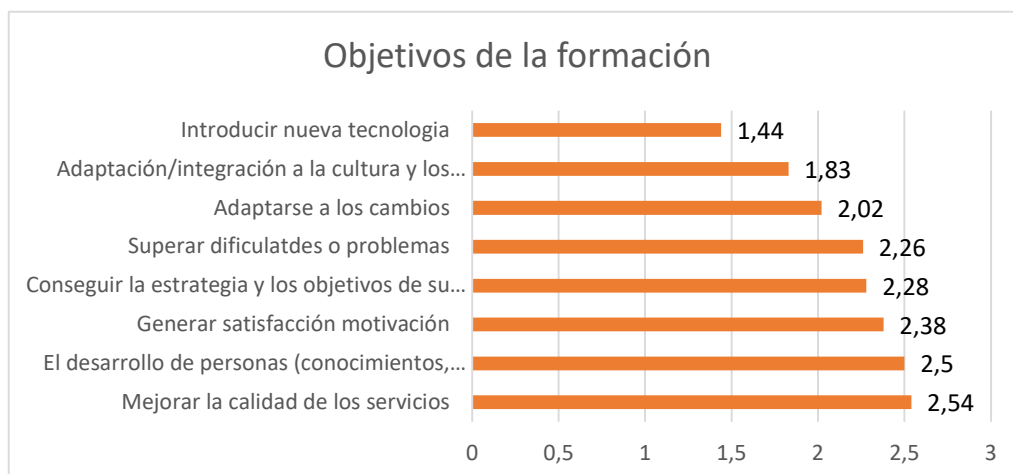


Gráfico 4. Objetivos de la formación.

El volumen de horas semanales destinadas a gestionar la formación es de 12,4. Y la media de personas dedicadas a gestionar la formación en las entidades es de 1,65 personas. Las entidades están divididas en aquellas que consideran que dicha dedicación es suficiente (51,1%), de aquellas no la consideran insuficiente (48,9%).

El porcentaje de personal remunerado que recibe formación por parte de la entidad es de 59,59%, mientras que el porcentaje disminuye en el personal voluntario, el 39,42%.

| | | |
|-------------|----------|----------|
| N | Válidos | 152 |
| | Perdidos | 20 |
| Media | | 59,59 |
| Mediana | | 67,50 |
| Moda | | 100 |
| Desv. típ. | | 36,563 |
| Varianza | | 1336,840 |
| Rango | | 100 |
| Mínimo | | 0 |
| Máximo | | 100 |
| Suma | | 9057 |
| Percentiles | 25 | 20,00 |

| | | |
|--|----|--------|
| | 50 | 67,50 |
| | 75 | 100,00 |

Tabla 19. Personal que recibe formación.

| | | |
|-------------|----------|----------|
| N | Válidos | 116 |
| | Perdidos | 56 |
| Media | | 39,42 |
| Mediana | | 25,00 |
| Moda | | 0 |
| Desv. típ. | | 40,545 |
| Varianza | | 1643,863 |
| Rango | | 100 |
| Mínimo | | 0 |
| Máximo | | 100 |
| Suma | | 4573 |
| Percentiles | 25 | 0,00 |
| | 50 | 25,00 |
| | 75 | 100,00 |

Tabla 20. Personal voluntario que recibe formación.

El 48,22% de la formación se financia mediante el crédito de formación programada (FUNDAE/ anterior Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo), el 37,01% de la formación mediante fuentes propias de la entidad, el 8,25% con fuentes públicas, y el 6,51% con fuentes privadas (terceras).

| | | Fondos propios | Fuentes públicas | Fuentes privadas | Formación programada |
|------------|----------|-----------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------------|
| N | Válidos | 138 | 138 | 138 | 138 |
| | Perdidos | 34 | 34 | 34 | 34 |
| Media | | 37,01 | 8,25 | 6,51 | 48,22 |
| Mediana | | 20,00 | 0,00 | 0,00 | 50,00 |
| Desv. típ. | | 37,389 | 20,677 | 18,170 | 40,607 |
| Varianza | | 1397,920 | 427,548 | 330,149 | 1648,920 |

Tabla 21. Modalidades de financiación.

El 60,5% de las entidades utilizan el crédito de formación programada (FUNDAE), mientras que el 39,5% no lo utilizan. Por otro lado, de las entidades que sí lo utilizan, gastan el 77,87% del importe del crédito, es decir, el 22,13% del crédito se pierde porque no se utiliza.

La media del presupuesto de las entidades destinado a formación es de 7.239 euros. Dicho dato se debe contrastar con el tamaño de las entidades según el presupuesto y número de trabajadores que se mostrará en el análisis de estadística inferencial.

| N | Válidos | 124 |
|-------------|----------|---------------|
| | Perdidos | 48 |
| Media | | 7239,01 |
| Mediana | | 2000,00 |
| Moda | | 0 |
| Desv. típ. | | 13210,362 |
| Varianza | | 174513675,016 |
| Rango | | 80000 |
| Mínimo | | 0 |
| Máximo | | 80000 |
| Suma | | 897637 |
| Percentiles | 25 | 300,00 |
| | 50 | 2000,00 |
| | 75 | 9375,00 |

Tabla 22. Presupuesto de formación.

Los resultados de cada una de las categorías se han analizados independientemente entre ellas, es decir, se ha analizado cada categoría sobre el 100% de la misma. El porcentaje de personas formadas de la categoría del personal técnico es del 54% (sobre el 100% de esta misma categoría), el 42% los responsables de áreas y proyectos respectivamente, el 41% del equipo de dirección, y el 35% el personal auxiliar. Es decir, en la mayoría de las categorías el porcentaje de personas formadas por categorías es inferior al 50%, excepto la categoría de personal técnico. Por otro lado, la categoría menos formada es la auxiliar.

| | | dirección | responsable | técnicos | auxiliar |
|-------------|----------|------------------|--------------------|-----------------|-----------------|
| N | Válidos | 87 | 84 | 89 | 71 |
| | Perdidos | 85 | 88 | 83 | 101 |
| Media | | 41,08 | 41,57 | 54,27 | 35,00 |
| Mediana | | 25,00 | 26,50 | 60,00 | 25,00 |
| Moda | | 100 | 100 | 100 | 0 |
| Desv. típ. | | 40,815 | 37,896 | 35,884 | 34,564 |
| Varianza | | 1665,866 | 1436,103 | 1287,654 | 1194,657 |
| Rango | | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Mínimo | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Máximo | | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Suma | | 3574 | 3492 | 4830 | 2485 |
| Percentiles | 25 | 2,00 | 5,00 | 20,00 | 4,00 |
| | 50 | 25,00 | 26,50 | 60,00 | 25,00 |
| | 75 | 100,00 | 80,00 | 88,00 | 60,00 |

Tabla 23. Porcentaje de categorías formadas

El 52,9% de las entidades han aumentado las horas de formación en los dos últimos años, y el 24,4% no las han aumentado; el 22,7% no saben/no contestan. Los motivos más comunes del porqué han aumentado las horas de formación son: la mejora de la formación más ajustada a las necesidades de la entidad y más planificada, el aumento del crédito, mayor reconocimiento de la formación, formación de mejor calidad, necesidad de reciclarse, mayor oferta subvencionada y la aplicación del convenio colectivo.

Las entidades utilizan diversas modalidades de formación, el 35,73 % es formación impartida en la entidad, pero mediante docente externos; el 34,55% es formación externa impartida por centros de formación externos; y, el 29,71% formación impartida en la entidad por profesionales internos que actúan como docentes.

| | | Formación impartida en la entidad por nuestros profesionales (%) | Formación impartida en la entidad por profesionales externos (%) | Formación externa (centros de formación externos) (%) |
|-------------|----------|---|---|--|
| N | Válidos | 128 | 128 | 128 |
| | Perdidos | 44 | 44 | 44 |
| Media | | 29,71 | 35,73 | 34,55 |
| Mediana | | 27,50 | 30,00 | 20,00 |
| Moda | | 0 | 0 | 0 |
| Desv. típ. | | 28,552 | 30,117 | 34,108 |
| Varianza | | 815,215 | 907,016 | 1163,367 |
| Rango | | 100 | 100 | 100 |
| Mínimo | | 0 | 0 | 0 |
| Máximo | | 100 | 100 | 100 |
| Suma | | 3803 | 4574 | 4423 |
| Percentiles | 25 | 0,00 | 10,00 | 6,25 |
| | 50 | 27,50 | 30,00 | 20,00 |
| | 75 | 50,00 | 50,00 | 50,00 |

Tabla 24. Modalidades de formación.

Las características del modelo de detección de necesidades formativas más comunes en las entidades son: la dirección participa en la detección, se tienen en cuenta los objetivos para planificar la formación, y el conjunto de la entidad participa en la detección. Y las menos comunes consecutivamente: se utilizan instrumentos, se analizan informes de satisfacción, y las necesidades actúa sobre los problemas futuros o cercanos. Es decir, es una detección basada en la participación, y responde a los objetivos institucionales, sin embargo, es poco instrumentalizada y técnica, y puede ser por lo tanto intuitiva e informal. Además, es un modelo reactivo y no proactivo de la formación, por lo que se pueden obviar el rol de la formación como estrategia para resolver necesidades a medio y largo plazo. En el siguiente gráfico se muestra estos datos.

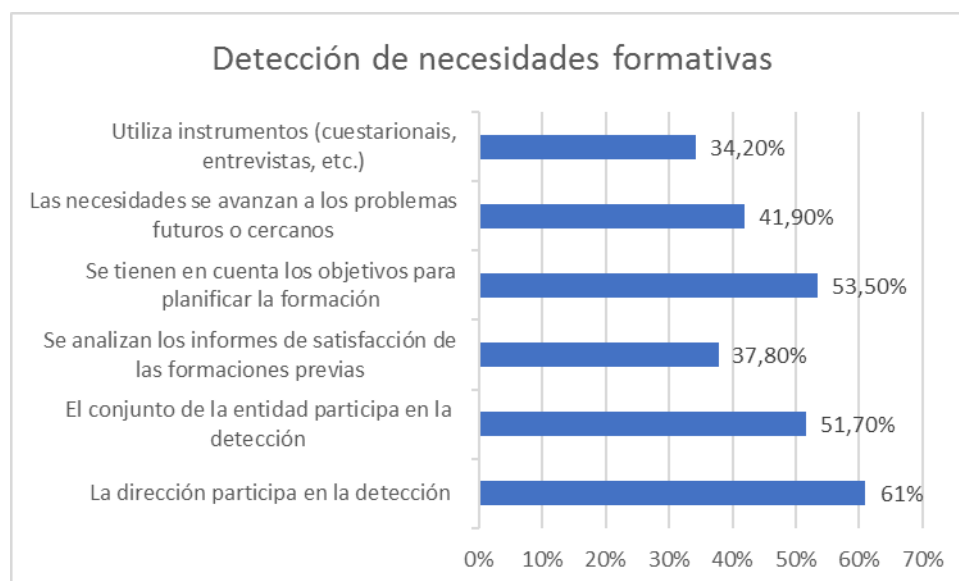


Gráfico 5. Características de la detección de necesidades.

Las tipologías de formación más utilizadas en las entidades son la formación presencial (85,02%), seguida de la formación a distancia (5,34%) y formación elearning/virtual (5,32%) y la formación mixta (4,32%).

| | | Formación presencial | Formación a distancia | Formación elearning/virtual | Formación mixta |
|------------|----------|-----------------------------|------------------------------|------------------------------------|------------------------|
| N | Válidos | 136 | 136 | 136 | 136 |
| | Perdidos | 36 | 36 | 36 | 36 |
| Media | | 85,02 | 5,34 | 5,32 | 4,32 |
| Mediana | | 95,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Moda | | 100 | 0 | 0 | 0 |
| Desv. típ. | | 25,229 | 15,397 | 12,216 | 14,950 |
| Varianza | | 636,511 | 237,055 | 149,225 | 223,509 |

Tabla 25. Tipologías de formación.

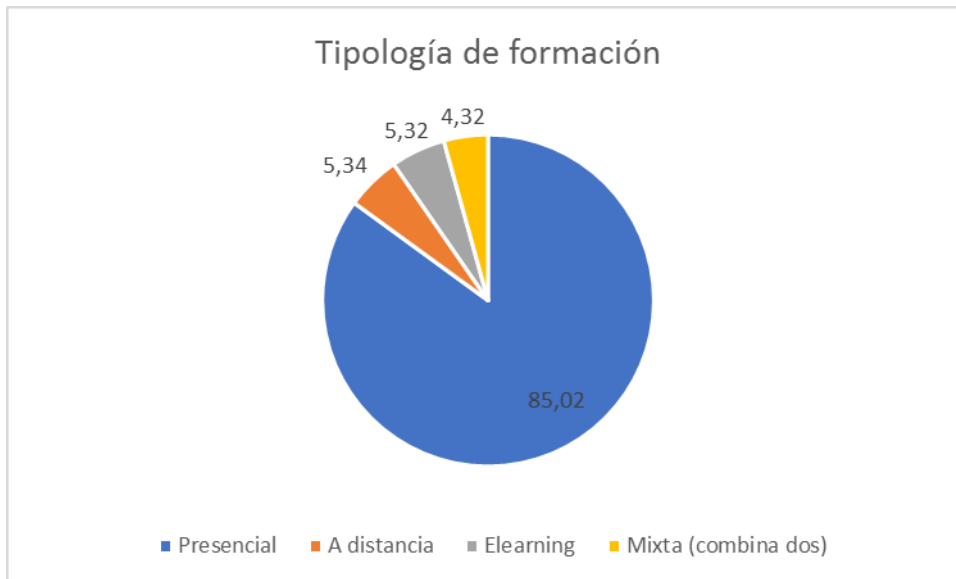


Gráfico 6. Tipologías formativas impartidas por la entidad.

Las estrategias que más utilizan las entidades para formar a su personal son las siguientes: seminarios y jornadas, formación en el aula y formación en el puesto de trabajo. Y las que menos son el coaching/mentoring, el autoaprendizaje y la formación informal. En el siguiente gráfico se muestra el grado de utilización de las diferentes estrategias, mediante la escala del 0 al 3, siendo 0 la menor puntuación.

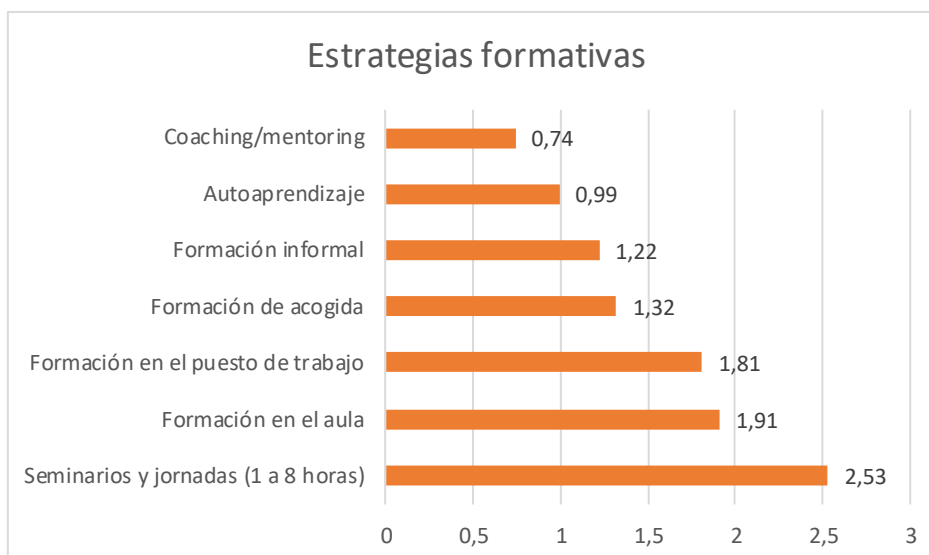


Gráfico 7. Estrategias de formación utilizadas por la entidad.

Los contenidos y las competencias que se imparten y desarrollan en la formación con más frecuencia en las entidades son las competencias de intervención social, las competencias técnicas transversales, y gestión de personas, Por el contrario, los contenidos menos impartidos son los idiomas, la captación de recursos y la digitalización (TIC). A continuación, en la siguiente gráfica se muestra las puntuaciones medias de impartición y desarrollo de dichos contenidos y competencias, mediante la siguiente escala del 0 al 3, siendo 0 la menor puntuación.

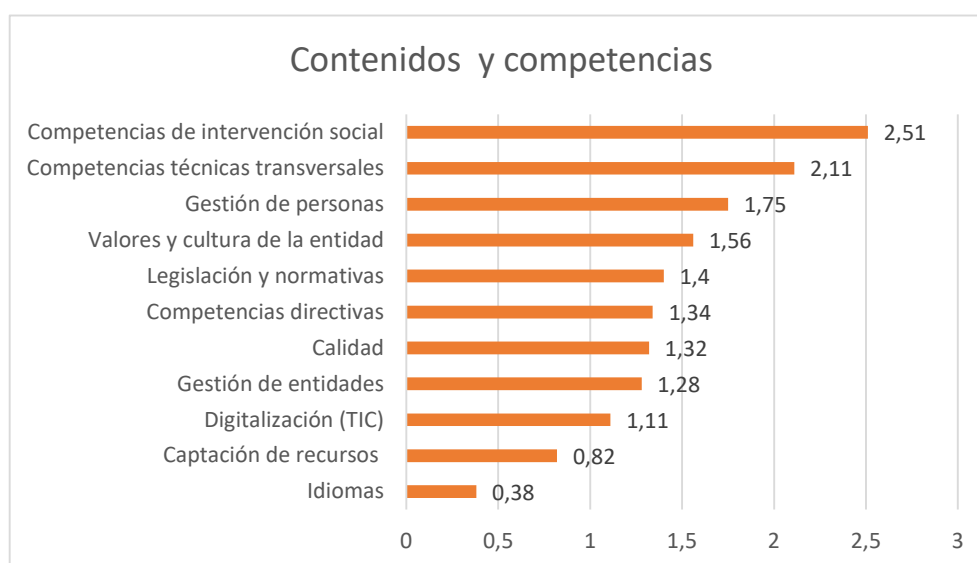


Gráfico 8. Contenidos/competencias de formación impartidos por la entidad.

Cabe destacar el bajo índice de respuestas sobre la evaluación de la formación. La evaluación de la satisfacción ha sido la única que ha superado el 50% de respuestas válidas (que han contestado “sí”, “no”), en cambio, el resto de las tipologías de entidades ha sido inferior: el aprendizaje un 39%, la transferencia el 30%, el impacto el 26% y la rentabilidad el 15%.

| | Satisfacción | Aprendizajes | Transferencia | Impacto | Rentabilidad |
|---------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------|---------------------|
| Válidos | 59,3% | 39% | 30,2% | 25% | 15,1% |
| Media | 75,88 | 61,22 | 60,34 | 80,59 | 56,54 |

Tabla 26. Evaluación de la formación.

El siguiente gráfico muestra el número de entidades que han respondido al hecho de realizar evaluación por cada uno de los niveles.

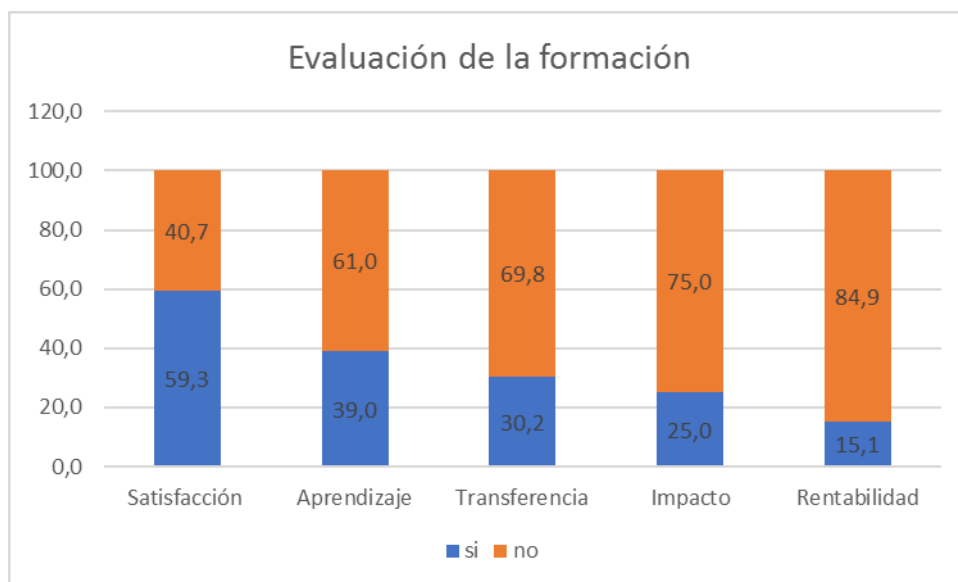


Gráfico 9. Porcentaje de respuesta válida de la evaluación de la formación.

Aun así, se considera interesante describir los resultados de la evaluación, de las respuestas válidas. De las respuestas obtenidas el 76% evalúan la satisfacción de los participantes, el 61% el nivel de aprendizaje de los participantes, el 60% la transferencia de éstos en el puesto de trabajo, el 80% el impacto que genera en la entidad y su entorno, y el 56% la rentabilidad.

Por otro lado, los resultados a las preguntas sobre cómo valoran los tres indicadores: satisfacción de las formaciones evaluadas, calidad de la formación que ofrece la entidad, calidad de la formación que ofrece el mercado son los siguientes.

- El 44,3% de las entidades consideran que el grado de satisfacción de la formación es “muy satisfactorio”, el 49,2% es “satisfactorio”, el 2,9% “baja satisfacción” y el 1,7% “muy baja satisfacción”. Es decir, más del 87% de las entidades están satisfechas con la formación que ofrece la entidad.

- El 20,4% de las entidades valoran la calidad con satisfacción muy elevada, el 59,2% satisfacción elevada, el 14,9% satisfacción baja, y el 5,6% satisfacción muy baja. Es decir, más del 79% consideran que la calidad es satisfactoria.
- Por otro lado, las entidades valoran la calidad de la formación ofertada por el mercado (proveedores de formación): el 9% como muy buena, el 66,7% buena, el 16,7% baja, y el 7,6% muy baja. Es decir, dicha calidad se valora como satisfactoria el 75,7%, y el resto como baja o muy baja.

Cabe destacar que las valoraciones de las entidades en estos tres indicadores son elevadas, a pesar de la escasa evaluación que se realiza sobre la formación. Por otro lado, el nivel de evaluación que más aplican las entidades es el que evalúa la satisfacción de los participantes, y este nivel no evalúa de manera completa los resultados que genera la formación, por lo que las valoraciones pueden responder a percepciones intuitivas.

Los principales retos y tendencias de la formación según las entidades son los siguientes: la financiación insuficiente, la dificultad de encontrar formación externa adecuada, no aprovechar las oportunidades de coordinarse con otras entidades, seguida de que la formación se centra muy a corto plazo. Es decir, las entidades expresan que la financiación destinada a la formación del personal es insuficiente, la formación ofrecida por los centros de formación externos no cubre las necesidades de las entidades, las entidades del tercer sector no se coordinan para aprovechar las sinergias y beneficios de la formación, y, por último, la formación resuelve problemas inmediatos y no es proactiva, ni posee una visión a medio y largo plazo.

Por el contrario, los retos y obstáculos menos valorados por las entidades son: la posibilidad de que el personal formado abandone la entidad, que la formación no se considere importante, y la falta de implicación por los destinatarios, además de la falta de evaluación de los resultados. Es decir, no presenta un obstáculo la fuga de talento formado en las entidades, la formación se considera importante, los destinatarios sí que se implican, y, por último, no existen expectativas en relación a evaluar la formación, y, por lo tanto, no se considera importante ni necesario.

La siguiente gráfica muestra los resultados de los retos y obstáculos de la formación, en una escala del 0 al 3, siendo 0 la valoración más baja.

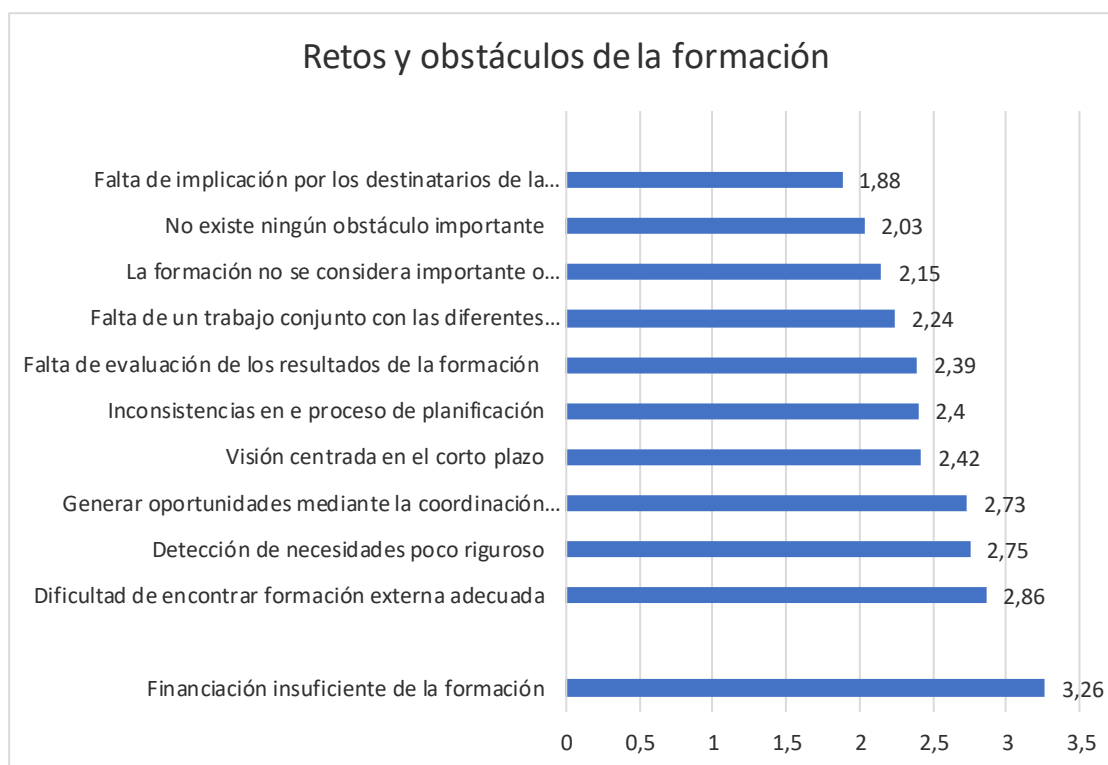


Gráfico 10. Retos y obstáculos de la formación.

Por otro lado, las entidades han añadido más retos y tendencias mediante la pregunta abierta del cuestionario. Las diferentes aportaciones se resumen a continuación:

- Horarios y precios. Es decir, el horario ofrecido fuera de la jornada laboral no se valora positivamente. Además, los precios de la formación se consideran elevados.
- No existe formación de calidad subvencionada para las entidades pequeñas que funcionamos con voluntariado, e implica desplazamientos para las entidades ubicadas en comarcas alejados de los grandes municipios. Para las entidades pequeñas la dificultad de financiación dificulta que la formación sea un objetivo prioritario.
- Dificultad de encontrar formadores implicados y con experiencia en el sector.
- Exceso de mercantilismo en las entidades que ofertan formación.
- La formación permite hacer crecer a los profesionales, y conseguir una mayor especialización, siendo más eficientes y sostenibles a nivel de entidades y sector,

mejorando la calidad de nuestros servicios y calidad de vida de nuestros usuarios y familia.

- El elearning es dificultoso porque no se dispone de material informático e internet.
- La oferta formativa concentrada en los núcleos urbanos y alejada de territorios menos poblados.

6.3 Análisis inferencial

6.3.1 Análisis comparativo según el presupuesto

En este apartado se presenta el análisis comparativo de los resultados del cuestionario, utilizando como variable de comparación el tamaño de la entidad según el volumen económico (muy pequeñas, pequeñas, medianas y grandes).

En el último Anuario del tercer sector catalán (Vidal y Fernández, 2013) las entidades se clasifican así:

- Entidades muy pequeñas y pequeñas: hasta a 100.000 euros
- Entidades medianas: hasta 600.000 euros
- Entidades grandes: más de 600.001, alrededor de 45 M.

La comparación entre las respuestas de las entidades participantes se ha realizado mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar si las pruebas a aplicar son paramétricas o no paramétricas para las variables cualitativas/cuantitativas. Las pruebas paramétricas (Test Student, T Anova de un factor), y mediante las pruebas de Welch, Games-Howell o Tukey). Las pruebas no paramétricas Kruskal Walys i Main Widneys. Por otro lado, las pruebas de contraste no paramétricas en las variables nominales y dicotómicas (Chi-Cuadrado, Phi y Cramer). Se puede consultar más información y ampliar los datos obtenidos en dicho análisis en los anexos de estadística inferencial.

En primer lugar, no se observan diferencias significativas en las siguientes variables:

- Las modalidades de formación: formación impartida por la entidad mediante profesionales internos y externos, y en la formación impartida por centros externos.
- Las características del modelo de necesidades formativas.
- Las estrategias formativas: presencial, a distancia, virtual y mixta (combina dos o más modalidades).
- Los niveles de evaluación de la formación: satisfacción, aprendizaje, transferencia, impacto y rentabilidad.

Por otro lado, se observan diferencias significativas en las siguientes variables.

Se observan diferencias significativas en la existencia del plan de formación en función del tamaño de la entidad ($X^2= 45,956$; $p=0.000$) ($\Phi= 0,528$; $P= 0.000$) ($Cramer=0,528$; $P=0.000$). Así, se observa que las entidades pequeñas disponen de dicho plan el 21,7% y las medianas el 22,6%, mientras que en las entidades este porcentaje aumenta siendo el 71,4%.

| (I) IND_2 Presupuesto_2 | | | Diferencia de medias (I-J) | Error estándar | X ² (p) |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------|--------------------|
| Games-Howell | Hasta 100.000€ | Entre 100.001 y 600.000€ | 30,464* | 10,193 | 0,016 |
| | | Más de 600.000€ | 46,958* | 9,375 | 0,000 |
| | Entre 100.001 y 600.000€ | Hasta 100.000€ | -30,464* | 10,193 | 0,016 |
| | | Más de 600.000€ | 16,494* | 5,748 | 0,014 |
| | Más de 600.000€ | Hasta 100.000€ | -46,958* | 9,375 | 0,000 |
| | | Entre 100.001 y 600.000€ | -16,494* | 5,748 | 0,014 |

Tabla 27. Comparación de los resultados del plan de formación según presupuesto.

También se observan diferencias significativas en el objetivo que persigue la formación de superar dificultades (Welch=,3213; $p= 0,049$), es decir, las entidades medianas utilizan más la formación que las grandes para superar dificultades (Dif. medias= 0,488; $p=0,038$). Si se abusa de este objetivo, puede provocar que el rol de la formación sea reactivo y ser insuficiente un rol proactivo que permita avanzarse a los problemas futuros.

La comparación de los resultados sobre los recursos humanos dedicados a gestionar formación muestra diferencias significativas (Test Anova $F=4,006$; $p=0,02$), (Welch=3,945; $p=0,025$). Las entidades pequeñas y medianas dedican una persona a gestionar la formación, mientras que las entidades grandes destinan dos personas. Por lo tanto, se puede afirmar que los recursos humanos destinados a dicha gestión son mayores en las entidades de mayor presupuesto.

Además, se observan diferencias significativas en el volumen de horas semanales destinadas a gestionar la formación (Test Leven= 1,680; sig. = 0,190) y (Welch =5,777; $p=. .004$). Las entidades pequeñas destinan 2,9 horas, mientras que las medianas el 9,53, y las grandes aumentan estas horas y superan las 16,8 horas.

También se observan diferencias significativas en el porcentaje de personas remuneradas formadas en función del tamaño de la entidad (Test Anova $F=8,961$; $p=0,000$). Así, se observa que las entidades pequeñas forman al 33% de la plantilla, las medianas el 49,81% y, este porcentaje aún es mayor en las grandes que es del 70,5%. En concreto las diferencias se encuentran entre las entidades pequeñas y las grandes (Game Howell Dif. M. =37,500; $p=0,015$), y las medianas y las grandes (Dif M=20,689; $p=0,015$).

| | N | Media | Desviación típica |
|--------------------------|-----|-------|-------------------|
| Hasta 100.000€ | 15 | 33,00 | 44,232 |
| Entre 100.001 y 600.000€ | 53 | 49,81 | 40,725 |
| Más de 600.000€ | 84 | 70,50 | 27,454 |
| Total | 152 | 59,59 | 36,563 |

Tabla 28. Resultados de las personas remuneradas que reciben formación según presupuesto.

| | | | Diferencia de medias (I-J) | Error estándar | Sig. |
|--------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------|-------|
| Games-Howell | Hasta 100.000€ | Entre 100.001 y 600.000€ | -16,811 | 12,717 | 0,399 |
| | | Más de 600.000€ | -37,500* | 11,807 | 0,015 |
| | Entre 100.001 y 600.000€ | Hasta 100.000€ | 16,811 | 12,717 | 0,399 |
| | | Más de 600.000€ | -20,689* | 6,346 | 0,005 |
| | Más de 600.000€ | Hasta a 100.000€ | 37,500* | 11,807 | 0,015 |
| | | Entre 100.001 y 600.000€ | 20,689* | 6,346 | 0,005 |

Tabla 29. Comparación de las personas remuneradas que reciben formación según presupuesto.

Aún es menor el porcentaje de personas voluntarias formadas. Y, también, se observan diferencias significativas en el porcentaje de voluntarios formados en función del tamaño de la entidad (Anova $F=10,855$; $p=0$). El porcentaje de voluntarios/as formados en las entidades pequeñas es del 30,28%, las medianas el 34,41%, mientras que en las grandes este porcentaje aumenta en el 45,16%. Las diferencias existen entre las

entidades pequeñas y las grandes (Games-Howell Dif. $M=37,50$; $p=0,220$), y las medianas y las grandes (Games-Howell Dif. $M=20,68$; $p=0,002$).

| | N | Media | Desviación típica |
|--------------------------|-----|-------|-------------------|
| Hasta 100.000€ | 18 | 30,28 | 45,064 |
| Entre 100.001 y 600.000€ | 37 | 34,41 | 39,657 |
| Más de 600.000€ | 61 | 45,16 | 39,467 |
| Total | 116 | 39,42 | 40,545 |

Tabla 30. Resultados de los voluntarios formados según presupuesto.

| | | | Diferencia de medias (I-J) | Error estándar | Sig. |
|--------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------|-------|
| Games-Howell | Hasta 100.000€ | Entre 100.001 y 600.000€ | -16,811 | 10,057 | 0,220 |
| | | Más de 600.000€ | -37,500* | 9,639 | 0,000 |
| | Entre 100.001 y 600.000€ | Hasta 100.000€ | 16,811 | 10,057 | 0,220 |
| | | Más de 600.000€ | -20,689* | 6,032 | 0,002 |
| | Más de 600.000€ | Hasta a 100.000€ | 37,500* | 9,639 | 0,000 |
| | | Entre 100.001 y 600.000€ | 20,689* | 6,032 | 0,002 |

Tabla 31. Comparación de los voluntarios formados según presupuesto.

Por otro lado, se observan diferencias significativas en el uso de fuentes de financiación de fondos propios de la entidad para financiar la formación según el tamaño de la entidad (Test Anova $F=3,257$; $p=0,42$), (Welch= $2,626$; $p=0,091$). Las entidades pequeñas y grandes utilizan los fondos privados el 31%, mientras que el porcentaje aumenta en las medianas y es el 48%.

| | N | Media | Desviación estándar | Error estándar | 95% del intervalo de confianza para la media | | Mín. | Máx. |
|--------------------------|-----|-------|---------------------|----------------|--|-----------------|------|------|
| | | | | | Límite inferior | Límite superior | | |
| Hasta 100.000€ | 11 | 31,55 | 35,943 | 10,837 | 7,40 | 55,69 | 0 | 100 |
| Entre 100.001 y 600.000€ | 47 | 48,13 | 44,129 | 6,437 | 35,17 | 61,08 | 0 | 100 |
| Más de 600.000€ | 80 | 31,23 | 31,862 | 3,562 | 24,13 | 38,32 | 0 | 100 |
| Total | 138 | 37,01 | 37,389 | 3,183 | 30,71 | 43,30 | 0 | 100 |

Tabla 32. Comparación de los resultados fondos propios según presupuesto

También se observan diferencias significativas en la utilización de los fondos públicos para financiar la formación (no incluye el crédito de formación bonificada) (Test Anova $F=5,759$; $p=0,004$), (Welch= $2,955$; $p=0,071$). Así, las entidades que más los utilizan son las pequeñas el 26,45%, mientras que las medianas el 9,62% y las grandes el 4,95%. Las diferencias se dan entre las entidades pequeñas en relación a las medianas y las grandes (Tukey Dif. $M=16,838$; $p=0,035$) (Tukey Dif. $M= 21,505$; $p= 0,003$).

| | N | Media | Desviación estándar | Error estándar | 95% del intervalo de confianza para la media | |
|--------------------------|-----|-------|---------------------|----------------|--|-----------------|
| | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| Hasta 100.000€ | 11 | 26,45 | 31,437 | 9,479 | 5,34 | 47,57 |
| Entre 100.001 y 600.000€ | 47 | 9,62 | 24,014 | 3,503 | 2,57 | 16,67 |
| Más de 600.000€ | 80 | 4,95 | 14,909 | 1,667 | 1,63 | 8,27 |
| Total | 138 | 8,25 | 20,677 | 1,760 | 4,77 | 11,73 |

Tabla 33. Resultados de los fondos públicos según presupuesto.

| | | | Diferencia de medias (I-J) | Error estándar | Sig. |
|------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------|-------|
| HSD Tukey | Hasta 100.000€ | Entre 100.001 y 600.000€ | 16,838* | 6,697 | 0,035 |
| | | Más de 600.000€ | 21,505* | 6,430 | 0,003 |
| | Entre 100.001 y 600.000€ | Hasta 100.000€ | -16,838* | 6,697 | 0,035 |
| | | Más de 600.000€ | 4,667 | 3,675 | 0,415 |
| | Más de 600.000€ | Hasta 100.000€ | -21,505* | 6,430 | 0,003 |
| | | Entre 100.001 y 600.000€ | -4,667 | 3,675 | 0,415 |

Tabla 34. Comparación de los resultados de fondos públicos según presupuesto.

Además, se observan diferencias significativas en el uso de uno de los fondos públicos, en concreto el uso del crédito de la formación programada (bonificada en la seguridad social de la empresa- FUNDAE) y el tamaño de las (Welch=2,944; p=0,061). Las entidades pequeñas y grandes utilizan este crédito el 62% y 64% consecutivamente, mientras que las medianas lo utilizan en menor porcentaje, el 47%.

| | N | Media | Desviación estándar | Error estándar | 95% del intervalo de confianza para la media | |
|--------------------------|-----|-------|---------------------|----------------|--|-----------------|
| | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| Hasta 100.000€ | 24 | 62,13 | 46,172 | 9,425 | 42,63 | 81,62 |
| Entre 100.001 y 600.000€ | 60 | 47,23 | 46,303 | 5,978 | 35,27 | 59,19 |
| Más de 600.000€ | 88 | 64,34 | 35,080 | 3,740 | 56,91 | 71,77 |
| Total | 172 | 58,06 | 41,428 | 3,159 | 51,83 | 64,30 |

Tabla 35. Comparación de los resultados financiación bonificada según presupuesto.

Y se complementan los resultados de la utilización del crédito de formación programada, diferenciando el porcentaje de consumo de este. Se observan diferencias significativas que existen diferencias significativas según el tamaño de la entidad ($X^2=48,147$; p=0,000; Cramer=0,537; p=0,000). Las entidades muy pequeñas lo

consumen menos (el 17,4%) que las medianas (el 41,5%) y las grandes (el 84,9%). Por lo tanto, cuanto menor es la entidad menor son los recursos consumidos de dicho crédito para financiar la formación, así que se disponen de menos recursos para financiar la.

| | | | IND_2 Presupuesto_2 | | | Total |
|---------------------------|----|---------------------------------|---------------------|--------------------------|-----------------|--------|
| | | | Hasta 100.000€ | Entre 100.001 y 600.000€ | Más de 600.000€ | |
| Utiliza crédito FT | Sí | Recuento | 4 | 24 | 73 | 101 |
| | | Recuento esperado | 13,9 | 35,1 | 52,0 | 101,0 |
| | | utiliza crédito FT | 4,0% | 23,8% | 72,3% | 100,0% |
| | | % dentro de IND_2 Presupuesto_2 | 17,4% | 41,4% | 84,9% | 60,5% |
| | | Residuo corregido | -4,6 | -3,7 | 6,6 | |
| | No | Recuento | 19 | 34 | 13 | 66 |
| | | Recuento esperado | 9,1 | 22,9 | 34,0 | 66,0 |
| | | utiliza crédito FT | 28,8% | 51,5% | 19,7% | 100,0% |
| | | % dentro de IND_2 Presupuesto_2 | 82,6% | 58,6% | 15,1% | 39,5% |
| | | Residuo corregido | 4,6 | 3,7 | -6,6 | |
| Total | | Recuento | 23 | 58 | 86 | 167 |
| | | Recuento esperado | 23,0 | 58,0 | 86,0 | 167,0 |
| | | utiliza crédito FT | 13,8% | 34,7% | 51,5% | 100,0% |
| | | % dentro de IND_2 Presupuesto_2 | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tabla 36. Comparación de los resultados utilización del crédito según presupuesto.

En resumen, la financiación de la formación proviene de diferentes fuentes de financiación que utilizan diferente las entidades según su tamaño. Las entidades medianas utilizan más las fuentes propias, las pequeñas utilizan más las fuentes públicas (no incluye el crédito de formación bonificada), y las grandes más la financiación que proviene del crédito de la formación bonificada (FUNDAE).

A continuación, se muestra el análisis de la comparación entre los resultados obtenidos del porcentaje de personas formadas según las diferentes categorías profesionales. Se observan que no existen diferencias significativas en la categoría de dirección y, responsables de área y/o proyectos. Mientras que se observan diferencias en las

categorías profesionales de técnicos y personal auxiliar. A continuación, se concretan dichas diferencias.

Las diferencias significativas observadas en la categoría de técnicos (Anova $F=5,570$; $p=0,005$): las entidades pequeñas forman menos a su personal técnico el 23,50% y las medianas el 47,14%, mientras que las grandes el 62,98%. Las pequeñas forman menos a sus técnicos que las grandes (Dif $M=39,481$; $p=0,041$). Dichos resultados provocan una mayor formación técnica a mayor tamaño de la entidad, y, por lo tanto, una mayor preparación para llevar a cabo la función social con sus usuarios y proyectos.

| | N | Media | Desviación estándar | Error estándar | 95% del intervalo de confianza para la media | |
|--------------------------|----|-------|---------------------|----------------|--|-----------------|
| | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| Hasta 100.000€ | 8 | 23,50 | 35,921 | 12,700 | -6,53 | 53,53 |
| Entre 100.001 y 600.000€ | 29 | 47,14 | 39,926 | 7,414 | 31,95 | 62,32 |
| Más de 600.000€ | 52 | 62,98 | 30,245 | 4,194 | 54,56 | 71,40 |
| Total | 89 | 54,27 | 35,884 | 3,804 | 46,71 | 61,83 |

Tabla 37. Resultados de la categoría dirección según presupuesto.

| (I) IND_2 Presupuesto_2 | | | Diferencia de medias (I-J) | Error estándar | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| Games-Howell | Hasta 100.000€ | Entre 100.001 y 600.000€ | -23,638 | 14,706 | 0,279 | -62,77 | 15,50 |
| | | Más de 600.000€ | -39,481* | 13,375 | 0,041 | -77,15 | -1,81 |
| | Entre 100.001 y 600.000€ | Hasta 100.000€ | 23,638 | 14,706 | 0,279 | -15,50 | 62,77 |
| | | Más de 600.000€ | -15,843 | 8,518 | 0,162 | -36,47 | 4,78 |
| | Más de 600.000€ | Hasta 100.000€ | 39,481* | 13,375 | 0,041 | 1,81 | 77,15 |
| | | Entre 100.001 y 600.000€ | 15,843 | 8,518 | 0,162 | -4,78 | 36,47 |

*. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.

Tabla 38. Comparación de los resultados de la categoría técnico según presupuesto.

Y, se observan diferencias en la categoría profesional auxiliar según el tamaño de la entidad (Anova $F=4,313$; $p=0,017$), (Welch= $15,863$; $p=0,025$) y Games- Howell muestra diferencias entre las medianas y grandes. Se observa, de nuevo, que las entidades pequeñas forman menos a su personal auxiliar el 16,71%, las medianas el 20,50%, mientras que las grandes forman más a su personal auxiliar el 43,46%. De nuevo, observamos que las entidades grandes destinan más formación a su personal técnico, ofreciendo mayores posibilidades de mejora en las tareas de soporte a la entidad. Por otro lado, cabe destacar que dicha categoría es la menos formada, a pesar de ser un colectivo muy representativo de las entidades, por la función de soporte a las diferentes áreas de las entidades.

| | N | Media | Desviación estándar | Error estándar | 95% del intervalo de confianza para la media | |
|--------------------------|----|-------|---------------------|----------------|--|-----------------|
| | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| Hasta 100.000€ | 7 | 16,71 | 35,293 | 13,339 | -15,93 | 49,35 |
| Entre 100.001 y 600.000€ | 18 | 20,50 | 26,003 | 6,129 | 7,57 | 33,43 |
| Más de 600.000€ | 46 | 43,46 | 35,038 | 5,166 | 33,05 | 53,86 |
| Total | 71 | 35,00 | 34,564 | 4,102 | 26,82 | 43,18 |

Tabla 39. Comparación de los resultados de la categoría auxiliar según el presupuesto.

| (I) IND_2 Presupuesto_2 | | | Diferencia de medias (I-J) | Error estándar | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| Games-Howell | Hasta 100.000€ | Entre 100.001 y 600.000€ | -3,786 | 14,680 | 0,964 | -45,07 | 37,50 |
| | | Más de 600.000€ | -26,742 | 14,305 | 0,210 | -67,71 | 14,23 |
| | Entre 100.001 y 600.000€ | Hasta 100.000€ | 3,786 | 14,680 | 0,964 | -37,50 | 45,07 |
| | | Más de 600.000€ | -22,957* | 8,016 | 0,018 | -42,43 | -3,48 |
| | Más de 600.000€ | Hasta 100.000€ | 26,742 | 14,305 | 0,210 | -14,23 | 67,71 |
| | | Entre 100.001 y 600.000€ | 22,957* | 8,016 | 0,018 | 3,48 | 42,43 |

Tabla 40. Comparación de los resultados de la categoría auxiliar según presupuesto.

Se observan diferencias significativas en el aumento de las horas de formación recibidas en el último año según el tamaño de la entidad, ($X^2=16,245$; $p=0,00$; V de Cramer =0,350; $p=0,000$). El 50% de las entidades pequeñas y medianas han aumentado las horas de formación, mientras que las grandes lo han hecho el 82%. Es de decir, las entidades grandes han aumentados más las horas en el último año, ofreciendo mayores posibilidades de formación a su personal.

| | | | IND_2 Presupuesto_2 | | | Total |
|---|----|---|---------------------|--------------------------|-----------------|--------|
| | | | Hasta 100.000€ | Entre 100.001 y 600.000€ | Más de 600.000€ | |
| Aumento de horas de formación en los dos últimos años | Sí | Recuento | 9 | 20 | 62 | 91 |
| | | Recuento esperado | 11,6 | 28,1 | 51,3 | 91,0 |
| | | Aumento de horas de formación en los dos últimos años | 9,9% | 22,0% | 68,1% | 100,0% |
| | | % dentro de IND_2 Presupuesto_2 | 52,9% | 48,8% | 82,7% | 68,4% |
| | | Residuo corregido | -1,5 | -3,3 | 4,0 | |
| | No | Recuento | 8 | 21 | 13 | 42 |
| | | Recuento esperado | 5,4 | 12,9 | 23,7 | 42,0 |
| | | Aumento de horas de formación en los dos últimos años | 19,0% | 50,0% | 31,0% | 100,0% |
| | | % dentro de IND_2 Presupuesto_2 | 47,1% | 51,2% | 17,3% | 31,6% |
| | | Residuo corregido | 1,5 | 3,3 | -4,0 | |
| Total | | Recuento | 17 | 41 | 75 | 133 |
| | | Recuento esperado | 17,0 | 41,0 | 75,0 | 133,0 |
| | | Aumento de horas de formación en los dos últimos años | 12,8% | 30,8% | 56,4% | 100,0% |
| | | % dentro de IND_2 Presupuesto_2 | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tabla 41. Comparación de los resultados aumento de horas según presupuesto.

Por otro lado, se observan diferencias significativas en la utilización de las estrategias formativas siguientes según el tamaño de la entidad: los seminarios y las jornadas, la

formación en el aula, la formación en el puesto de trabajo, la formación de acogida, y el coaching y mentoring. Se observa que las entidades grandes utilizan más todas las estrategias formativas que las entidades pequeñas y las medianas, y se puede afirmar que ofrecen mayor diversidad de estrategias, por lo tanto, aumenta la mayor adaptación las diferentes acciones formativas y más flexibilidad a los participantes.

| Estrategias formativas | Entidades pequeñas y muy pequeñas | Entidades medianas | Entidades grandes | Anova (F) | Anova (p) |
|--|-----------------------------------|--------------------|-------------------|-----------|-----------|
| Seminarios y jornadas (de 1 a 8 horas) | 68,8% | 80,0% | 97,6% | 8,019 | 0,000 |
| Formación en el aula | 40,0% | 44,7% | 84,4% | 21,524 | 0,000 |
| Formación en el puesto de Trabajo | 40,0% | 51,0% | 76,9% | 10,512 | 0,000 |
| Formación de acogida | 31,3% | 31,9% | 51,3% | 6,043 | 0,003 |
| Coaching/mentoring | 33,3% | 15,2% | 28,2% | 10,099 | 0,006 |
| Autoaprendizaje | 26,7% | 26,1% | 37,0% | 1,889 | 0,155 |
| Formación informal | 40,0% | 43,8% | 41,6% | 2,816 | 0,063 |

Tabla 42. Comparación de los resultados de las estrategias de formación según presupuesto.

En concreto se observan las siguientes diferencias significativas:

- Seminarios y jornadas (1 a 8 horas) (Anova F=8,019; p=0,000), (Levene=24,867; p= 0,000), (Welch=5,018; p=0,012): Las entidades pequeñas utilizan más esta estrategia en comparación con el resto de las estrategias. Sin embargo, la utilizan menos que las medianas y grandes. Además, las entidades grandes la utilizan casi en su totalidad.
- Formación en el aula (Anova F=21,524; p=0,000), (Levene= 17,246; p= 0,000), (Welch=19,439; p=0,012). Las entidades pequeñas y medianas la utilizan un 40%, mientras que las grandes el 94%. Es decir, este tipo de formación necesita de una planificación específica y conlleva destinar más recursos, y las pequeñas y medianas la utilizan menos.

- Formación en el puesto de trabajo (Anova $F=10,512$; $p=0,000$), (Levene= $16,346$; $p=0,000$), (Welch= $9,777$; $p=0,000$). Las entidades pequeñas la utilizan menos (40%), seguidas de las medianas (51%), y con mayor proporción las grandes 77%). Este tipo de formación también requiere de una planificación y seguimiento, y las entidades pequeñas la utilizan menos, seguida de las medianas, en comparación de las grandes.
- La formación de acogida (Anova $F=6,043$; $p=0,003$) (Levene= $1,010$; $p=0,367$). Las entidades pequeñas y medianas utilizan menos esta estrategia que las grandes (Dif $M=0,738$; $p=0,003$). Se observa que las entidades pequeñas y medianas aplican formación de acogida el 33%, mientras que las grandes el 51%. Este tipo de formación es útil para la incorporación del personal y la transmisión de conocimientos, procedimientos y valores, y las pequeñas y medianas se pueden ver perjudicadas sino se utiliza.
- Coaching y mentoring (Anova $F=10,099$; $p=0,006$), (Levene= $6,437$; $p=0,002$; y (Welch= $5,959$; $p=0,006$). Las medianas forman menos en esta estrategia que las grandes (Dif. $M=0,546$; $p=0,004$). Y las entidades pequeñas son las que más utilizan esta estrategia, es una estrategia que puede utilizarse de manera individual por lo tanto es muy útil para entidades pequeñas. Además, se considera una estrategia eficaz en el desarrollo de competencias, especialmente en la categoría de dirección. Y cabe destacar que es la estrategia menos utilizada.

A continuación, se describen las diferencias significativas obtenidas sobre los contenidos y las competencias que desarrollan las acciones formativas según tamaño de las entidades.

| Contenidos | Entidades pequeñas y muy pequeñas | Entidades medianas | Entidades grandes | Anova (F) | Anova (p) |
|-------------------------------------|-----------------------------------|--------------------|-------------------|-----------|-----------|
| Gestión de entidades | 16,7% | 33,3% | 45,1% | 5,090 | 0,008 |
| Competencias directivas | 72,7% | 75,9% | 45,6% | 10,833 | 0,000 |
| Competencias técnicas transversales | 30,8% | 61,9% | 89,3% | 14,954 | 0,000 |
| Competencias de intervención social | 69,2% | 86,4% | 90,9% | 7,343 | 0,001 |
| Valores y cultura de la entidad | 27,3% | 24,1% | 54,4% | 1,850 | 0,162 |
| Digitalización (TIC e informática) | 27,3% | 29,0% | 45,6% | 2,312 | 0,014 |
| Idiomas | 10,0% | 11,1% | 12,7% | 3,217 | 0,54 |
| Captación de recursos | 25,0% | 20,0% | 24,6% | 4,644 | 0,662 |
| Calidad | 41,7% | 27,3% | 55,6% | 8,307 | 0,000 |
| Legislación i normativa | 41,7% | 29,0% | 54,9% | 4,310 | 0,016 |
| Gestión de personas | 50,0% | 51,4% | 26,8% | 5,655 | 0,015 |

Tabla 43. Comparación de los resultados de los contenidos según el presupuesto.

- Contenido de gestión de entidades (Anova F=5,090; p=0,008) (Welch= 5,195; p=0,006). Las entidades pequeñas forman menos en este contenido (17%), seguida de las medianas (33%), y de las grandes (35%). Las entidades pequeñas y medianas forman menos que las grandes (Dif. M= 0,979; p=0,008). Las pequeñas y medianas destinan menos formación en el desarrollo de competencias de gestión, útiles para abordar aspectos como las políticas de recursos humanos, finanzas, márketing, etc., pudiendo afectar a su competitividad y eficacia en la gestión.

| (I) IND_2 Presupuesto_2 | | | Diferencia de medias (I-J) | Error estándar | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| HSD Tukey | Hasta 100.000€ | Entre 100.001 y 600.000€ | -0,633 | 0,351 | 0,173 | -1,47 | 0,20 |
| | | Más de 600.000€ | -,979* | 0,321 | 0,008 | -1,74 | -0,22 |
| | Entre 100.001 y 600.000€ | Hasta 100.000€ | 0,633 | 0,351 | 0,173 | -0,20 | 1,47 |
| | | Más de 600.000€ | -0,346 | 0,224 | 0,275 | -0,88 | 0,19 |
| | Más de 600.000€ | Hasta 100.000€ | ,979* | 0,321 | 0,008 | 0,22 | 1,74 |
| | | Entre 100.001 y 600.000€ | 0,346 | 0,224 | 0,275 | -0,19 | 0,88 |

Tabla 44. Comparación de los resultados del contenido de gestión de entidades según el presupuesto.

- Competencias directivas (Anova $F=10,833$; $p=0,000$) (Welch= 11,052; $p=0,000$). Las entidades pequeñas (73%) forman y medianas (76%) forman más en competencias directivas que las grandes (47%). Las entidades pequeñas forman menos es este contenido que las grandes (DIF $M=1,131=p=0,002$). Y las medianas menos que las grandes (Dif. $M=0,814= p=0,001$). Es decir, las entidades pequeñas forman más en estas competencias que en el resto de las competencias y contenidos, y las medianas en segundo lugar, detrás de las competencias de intervención social. En cambio, las grandes en primer lugar forman en competencias de intervención social, seguidas de las competencias técnicas. Cabe destacar que el nivel de estudios del personal de las entidades pequeñas y medianas es inferior el nivel de las grandes y, por lo tanto, esta formación se considera relevante.

| (I) IND_2 Presupuesto_2 | | | Diferencia de medias (I-J) | Error estándar | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| HSD Tukey | Hasta 100.000€ | Entre 100.001 y 600.000€ | -0,317 | 0,351 | 0,640 | -1,15 | 0,52 |
| | | Más de 600.000€ | -1,131* | 0,322 | 0,002 | -1,90 | -0,37 |
| | Entre 100.001 y 600.000€ | Hasta 100.000€ | 0,317 | 0,351 | 0,640 | -0,52 | 1,15 |
| | | Más de 600.000€ | -,814* | 0,220 | 0,001 | -1,34 | -0,29 |
| | Más de 600.000€ | Hasta 100.000€ | 1,131* | 0,322 | 0,002 | 0,37 | 1,90 |
| | | Entre 100.001 y 600.000€ | ,814* | 0,220 | 0,001 | 0,29 | 1,34 |

Tabla 45. Comparación de los resultados de las competencias directivas según presupuesto.

- Competencias técnicas transversales (Anova F=14,954; p=0,000), (Welch 10,626; p=0,000). Las entidades grandes forman más en estas competencias (89%) que las entidades pequeñas (30%) y medianas (62%).

| (I) IND_2 Presupuesto_2 | | | Diferencia de medias (I-J) | Error estándar | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| Games-Howell | Hasta 100.000€ | Entre 100.001 y 600.000€ | -0,958 | 0,407 | 0,074 | -2,00 | 0,08 |
| | | Más de 600.000€ | -1,517* | 0,377 | 0,004 | -2,51 | -0,53 |
| | Entre 100.001 y 600.000€ | Hasta 100.000€ | 0,958 | 0,407 | 0,074 | -0,08 | 2,00 |
| | | Más de 600.000€ | -,559* | 0,200 | 0,019 | -1,04 | -0,08 |
| | Más de 600.000€ | Hasta 100.000€ | 1,517* | 0,377 | 0,004 | 0,53 | 2,51 |
| | | Entre 100.001 y 600.000€ | ,559* | 0,200 | 0,019 | 0,08 | 1,04 |

Tabla 46. Comparación de los resultados de las competencias transversales

- Competencias de intervención social ($F=7,343$; $p=0,001$), Welch ($4,203$; sig. $0,025$). Las entidades grandes (91%) y medianas (86%) forman más en este contenido que en el resto, mientras que para las entidades pequeñas (70%) ocupa el segundo lugar (por detrás de las competencias directivas). Cabe recordar que son las competencias asociadas al sector para la intervención con los usuarios y la sociedad en general. Además, esta formación otorga la especialización propia del sector.

| (I) IND_2 Presupuesto_2 | | | Diferencia de medias (I-J) | Error estándar | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| Games-Howell | Hasta 100.000€ | Entre 100.001 y 600.000€ | -0,640 | 0,385 | 0,251 | -1,64 | 0,36 |
| | | Más de 600.000€ | -0,919 | 0,369 | 0,065 | -1,89 | 0,05 |
| | Entre 100.001 y 600.000€ | Hasta 100.000€ | 0,640 | 0,385 | 0,251 | -0,36 | 1,64 |
| | | Más de 600.000€ | -0,279 | 0,156 | 0,179 | -0,65 | 0,09 |
| | Más de 600.000€ | Hasta 100.000€ | 0,919 | 0,369 | 0,065 | -0,05 | 1,89 |
| | | Entre 100.001 y 600.000€ | 0,279 | 0,156 | 0,179 | -0,09 | 0,65 |

***. La diferencia de medias es significativa en el nivel 0.05.**

Tabla 47. Comparación de los resultados de las competencias intervención social según presupuesto.

- Digitalización (Anova $F=2,312$; $p=0,014$). Las entidades grandes forman más en este contenido (46%) que las entidades pequeñas (27%) y las medianas (29%). Este contenido se asocia a uno de los retos que posee el sector sobre la transformación digital, y el hecho de que las entidades grandes realicen más formación les ofrece mayor competitividad y adaptación.
- Calidad muestra (Anova $F=8,307$; $p=0,000$). Las entidades pequeñas y grandes forman más que las medianas. Cabe destacar que este contenido también se asocia con uno de los retos del sector, por lo tanto, el hecho de que las medianas realicen menos formación influye en su consecución.

| (I) IND_2 Presupuesto_2 | | | Diferencia de medias (I-J) | Error estándar | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| HSD Tukey | Hasta 100.000€ | Entre 100.001 y 600.000€ | 0,326 | 0,343 | 0,610 | -0,49 | 1,14 |
| | | Más de 600.000€ | -0,528 | 0,317 | 0,224 | -1,28 | 0,23 |
| | Entre 100.001 y 600.000€ | Hasta 100.000€ | -0,326 | 0,343 | 0,610 | -1,14 | 0,49 |
| | | Más de 600.000€ | -,854* | 0,214 | 0,000 | -1,36 | -0,35 |
| | Más de 600.000€ | Hasta 100.000€ | 0,528 | 0,317 | 0,224 | -0,23 | 1,28 |
| | | Entre 100.001 y 600.000€ | ,854* | 0,214 | 0,000 | 0,35 | 1,36 |

Tabla 48. Comparación de los resultados del contenido calidad según presupuesto.

- Legislación y normativa (F=4,310; p=0,016). Las entidades grandes forman más en este contenido (55%) que las entidades pequeñas (42%) y las medianas (29%).

| (I) IND_2 Presupuesto_2 | | | Dif. de medias (I-J) | Error estándar | Sig. | Intervalo de confianza al 95% | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------|----------------|-------|-------------------------------|-----------------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior |
| HSD Tukey | Hasta 100.000€ | Entre 100.001 y 600.000€ | 0,167 | 0,348 | 0,881 | -0,66 | 0,99 |
| | | Más de 600.000€ | -0,453 | 0,320 | 0,335 | -1,21 | 0,31 |
| | Entre 100.001 y 600.000€ | Hasta 100.000€ | -0,167 | 0,348 | 0,881 | -0,99 | 0,66 |
| | | Más de 600.000€ | -,620* | 0,220 | 0,016 | -1,14 | -0,10 |
| | Más de 600.000€ | Hasta 100.000€ | 0,453 | 0,320 | 0,335 | -0,31 | 1,21 |
| | | Entre 100.001 y 600.000€ | ,620* | 0,220 | 0,016 | 0,10 | 1,14 |

Tabla 49. Comparación de los resultados del contenido legislación según contenido.

A continuación, se presentan los resultados de la comparación de la evaluación de la formación y el tamaño de las entidades. Cabe recordar el bajo índice de respuestas de los encuestados sobre la evaluación, tal como se detalla en el apartado de estadística descriptiva. Sin embargo, se considera relevante mostrar los datos de las entidades que sí que realizan dicha evaluación. También se observan que las diferencias según el tamaño de las entidades se dan cuanto mayor es la entidad mayor es porcentaje de aplicación del nivel de evaluación. Y a modo de resumen, el nivel de evaluación más utilizado es el que mide la satisfacción de los participantes de las acciones formativas, seguido del de aprendizaje y transferencia. En cambio, los niveles de impacto y rentabilidad son prácticamente inexistentes.

- El 29,2% de entidades pequeñas y muy pequeñas evalúan la satisfacción, mientras que el porcentaje aumenta a mayor volumen, siendo en las medianas el 78,4%, y las grandes el 91,9%. Los resultados de la comparación muestran diferencias significativas ($X^2=28,682$; $p=0,000$).
- El 25% de las entidades pequeñas evalúan el aprendizaje, el 31,7% de las medianas, y el 47,7% de las grandes. Los resultados indica diferencias significativas ($X^2=6,153$; $p=0,046$).
- El 16,7% de las entidades pequeñas y muy pequeñas evalúan la transferencia, el 23,3% de las medianas, y el 38,6% de las grandes. Los resultados indican que existen diferencias significativas ($X^2=28,682$; $p=0,000$).
- El 16,7% de las entidades pequeñas evalúan el impacto, el 18,3% de las medianas, y el 31,8% de las grandes. Los resultados de la comparación indican no que existen diferencias significativas ($X^2=4,493$; $p=0,106$).
- El 13,7% de las entidades pequeñas y muy pequeñas evalúan la rentabilidad de la formación, el 34,2% de las medianas, y el 52,1% de las grandes. Los resultados de la comparación indican que no existen diferencias significativas ($X^2=0,308$; $p=0,857$).

Por otro lado, se observan diferencias significativas en la satisfacción de las entidades de las acciones formativas evaluadas ($X^2=9,515$; $p=0,009$). El 80% de las entidades pequeñas la valoran con una alta satisfacción y el 86,1% las medianas, mientras que en las grandes aumenta hasta el 98,7%.

También, se observan diferencias significativas en la valoración de la calidad de la formación ofrecida por la propia entidad ($X^2=11,641$; $p=0,003$). Cuanto mayor es la entidad, mayor es la valoración otorgada a la calidad, el 75% de las entidades pequeñas la valoran con una alta calidad, el 82,5% las medianas y el 97,6% las grandes.

Por último, la comparación de los resultados de los retos y obstáculos de la formación en el tercer sector y los grupos de entidades según el presupuesto económico muestra diferencias significativas en el reto: falta de un trabajo conjunto con las diferentes áreas de la entidad para definir e implementar la formación (Anova $F=3,667$, $p=0,028$). Las entidades pequeñas valoran menos este reto que las grandes y medianas. En el resto de los retos y tendencias de la formación la comparación demuestra que no existen diferencias significativas entre entidades según su tamaño.

| Retos y tendencias de la formación en el tercer sector (1 menor a 4 mayor acuerdo) | Entidades pequeñas y muy pequeñas | Entidades medianas | Entidades grandes | Anova (p) |
|---|--|---------------------------|--------------------------|------------------|
| Falta de implicación por parte de los destinatarios de la formación | 2,23 | 1,95 | 1,79 | 0,295 |
| Financiación insuficiente | 3,55 | 3,45 | 3,06 | 0,058 |
| Proceso de detección de necesidades poco riguroso | 2,46 | 2,79 | 2,78 | 0,572 |
| La dificultad de encontrar formación externa adecuada | 2,77 | 2,76 | 2,92 | 0,655 |
| La posibilidad de que el personal formado abandone la formación (rotación, etc.) | 2,31 | 1,89 | 1,78 | 0,241 |
| Inconsistencias en el proceso de planificación de la formación | 2,23 | 2,28 | 2,49 | 0,458 |
| Visión centrada en el corto plazo | 2,46 | 2,54 | 2,62 | 0,853 |
| La formación no se considera importante o estratégica | 2,00 | 2,30 | 2,10 | 0,592 |
| Falta de un trabajo conjunto con las diferentes áreas de la entidad | 1,54 | 2,39 | 2,28 | 0,030 |
| Falta de evaluación de los resultados de la formación | 2,08 | 2,42 | 2,42 | 0,536 |
| Generar oportunidades por la coordinación con entidades del sector | 2,77 | 2,63 | 2,77 | 0,881 |
| No existe ningún problema importante | 2,31 | 2,33 | ,85 | 0,072 |

Tabla 50. Comparación de los resultados de comparación de los retos y tendencias según presupuesto.

6.3.2 Análisis comparativo entre entidades según el número de trabajadores

En este apartado se presenta el análisis comparativo de los resultados obtenidos del cuestionario, utilizando como variable de comparación el tamaño de la entidad según el número de trabajadores: entre 4 y 9 trabajadores, entre 10 y 49 trabajadores, entre 50 y 199 trabajadores y, por último, más de 200 trabajadores.

La comparación entre las respuestas de las entidades participantes se ha realizado mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar si las pruebas a aplicar son paramétricas o no paramétricas para las variables cualitativas/cuantitativas. Las pruebas paramétricas (Test Student, T Anova de un factor), y mediante las pruebas de welch, Games-Howell o Tukey). Las pruebas no paramétricas Kruskal Walys i Main Widneys. Por otro lado, las pruebas de contraste no paramétricas en las variables nominales y dicotómicas (Chi-Cuadrado, Phi y Cramer). Se puede consultar más información y ampliar los datos obtenidos en dicho análisis en los anexos de estadística inferencial (presupuesto tres categorías).

En primer lugar, las variables que no muestran diferencias significativas son las siguientes:

- El volumen de horas destinadas a gestionar la formación.
- La valoración sobre el grado de satisfacción de las acciones formativas evaluadas por la propia entidad.
- Los retos y las tendencias de la formación en el tercer sector.

Por otro lado, sí se observan diferencias significativas en las siguientes variables.

En primer lugar, se observan diferencias significativas en la existencia del plan formación (escrito y planificado periódicamente) en las entidades según el número de trabajadores (Chi-Cuadrado $X^2=45,513$; $p=0,000$), (Phi=0,525; $p=0,000$). Se observa que a mayor número de trabajadores mayor aumenta el porcentaje de entidades que disponen de un plan de formación. Así, el 17,9% de las entidades entre 1 y 4 trabajadores disponen de dicho plan, un 52,5% de las entidades entre 10 y 49

trabajadores, un 75% de las entidades entre 50 y 199 trabajadores, y un 94,4% de las entidades de más de 200 trabajadores.

| | Número de personas remuneradas | Entre 4 y 9 | Entre 10 y 49 | 5 y 99 | Más de 200 | Total | |
|---|--|--|---------------|-----------|------------|--------|--------|
| Plan Formación Tiene un plan de formación escrito | Sí | Recuento | 10 | 31 | 24 | 17 | 82 |
| | | Recuento esperado | 27,8 | 29,3 | 15,9 | 8,9 | 82,0 |
| | | % dentro de P24_PlaFormacio Tiene un plan de formación escrito | 12,2% | 37,8% | 29,3 % | 20,7% | 100,0% |
| | | % dentro de IND_3 Número de personas remuneradas | 17,9% | 52,5% | 75,0 % | 94,4% | 49,7% |
| | | Residuo corregido | -5,9 | 0,5 | 3,2 | 4,0 | |
| | No | Recuento | 46 | 28 | 8 | 1 | 83 |
| | | Recuento esperado | 28,2 | 29,7 | 16,1 | 9,1 | 83,0 |
| | | % dentro de P24_PlaFormacio Tiene un plan de formación escrito | 55,4% | 33,7% | 9,6% | 1,2% | 100,0% |
| | | % dentro de IND_3 Número de personas remuneradas | 82,1% | 47,5% | 25,0 % | 5,6% | 50,3% |
| | | Residuo corregido | 5,9 | -0,5 | -3,2 | -4,0 | |
| Total | Recuento | 56 | 59 | 32 | 18 | 165 | |
| | Recuento esperado | 56,0 | 59,0 | 32,0 | 18,0 | 165,0 | |
| | % dentro de P24_PlaFormacio Tiene un plan de formación escrito | 33,9% | 35,8% | 19,4 % | 10,9% | 100,0% | |
| | % dentro de IND_3 Número de personas remuneradas | 100,0% | 100,0% | 100,0 % | 100,0% | 100,0% | |

Tabla 51. Comparación de los resultados del plan de formación según número de trabajadores

Se observan diferencias significativas en uno de los objetivos de la formación según el número de trabajadores de las entidades, en concreto, el objetivo de mejorar la calidad de los servicios (Anova $F=2,709$; $p=0,048$), (Welch $7,623$; $p=0,000$). Se observa que las entidades con mayor número de trabajadores la valoración de este objetivo se incrementa. En una escala de 0 a 4, las entidades entre 4 y 9 trabajadores valoran dicho objetivo (mínimo 1 y máximo 4) con 3,40, las entidades entre 10 y 49 trabajadores con un 3,40, las entidades entre 50 y 199 trabajadores con un 3,71, y las de más de 200 con

un 3,94. Se desprende que las entidades más grandes poseen procesos asociados al seguimiento de la calidad, más que las entidades pequeñas, y por lo tanto, las formaciones asociadas a dicho objetivo es mayor.

| Objetivos de la formación | De 4 a 9 trabajadores | De 10 a 49 trabajadores | De 50 a 199 trabajadores | De más de 200 trabajadores | Kruskal Walis | Sig. |
|--|-----------------------|-------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------|-------|
| La dirección participa en la detección | 3,39 | 3,18 | 3,24 | 3,39 | 0.532 | 0.678 |
| Desarrollo de personas | 1,55 | 1,58 | 1,50 | 1,11 | 0.839 | 0.176 |
| Generar satisfacción/motivación | 3,26 | 3,29 | 3,57 | 3,61 | 0.280 | 0.228 |
| Superar dificultades y problemas | 3,13 | 3,22 | 3,31 | 3,56 | 0.385 | 0.371 |
| Adaptarse a los cambios | 3,00 | 2,84 | 3,17 | 3,33 | 0.359 | 0.248 |
| Mejorar la calidad de los Servicios | 3,40 | 3,40 | 3,71 | 3,94 | 0.287 | 0.048 |
| Introducir nueva tecnología | 2,55 | 2,40 | 2,50 | 2,22 | 0.821 | 0.727 |
| Adaptación/integración en la cultura y valores | 3,03 | 2,75 | 2,82 | 2,61 | 0.502 | 0.492 |

Tabla 52. Comparación de los resultados objetivos según número de trabajadores.

| | N | Media | Desviación estándar | Error estándar | 95% del intervalo de confianza para la media | | Mínimo | Máximo |
|-------------------------------|-----|-------|---------------------|----------------|--|-----------------|--------|--------|
| | | | | | Límite inferior | Límite superior | | |
| 1 entre 4 y 9 trabajadores | 40 | 3,40 | 0,982 | 0,155 | 3,09 | 3,71 | 1 | 4 |
| 2 entre 10 y 49 trabajadores | 50 | 3,40 | 0,926 | 0,131 | 3,14 | 3,66 | 1 | 4 |
| 3 entre 50 y 199 trabajadores | 28 | 3,71 | 0,600 | 0,113 | 3,48 | 3,95 | 2 | 4 |
| 4 más de 200 trabajadores | 18 | 3,94 | 0,236 | 0,056 | 3,83 | 4,06 | 3 | 4 |
| Total | 136 | 3,54 | 0,842 | 0,072 | 3,39 | 3,68 | 1 | 4 |

Tabla 53. Comparación de los resultados del objetivo mejorar la calidad según el número de trabajadores.

Se observan diferencias significativas en el número de personas que gestionan la formación según el número de trabajadores de las entidades (Anova $F=4,266$; $p=0,006$), (Welch $0,604$, $p=0,024$). Las entidades con menos trabajadores dedican menos personal a la gestión de la formación como se indica en la tabla. En concreto, las diferencias significativas se dan entre las entidades de entre 4 y 9 trabajadores y las entidades de entre 50 y 199 trabajadores (Games-Howell Dif. $M=0,988$; $p=0,047$)

| | N | Media | Desviación estándar | Error estándar | 95% del intervalo de confianza para la media | | Mínimo | Máximo |
|-----------------------------|-----|-------|---------------------|----------------|--|-----------------|--------|--------|
| | | | | | Límite inferior | Límite superior | | |
| Entre 4 y 9 trabajadores | 55 | 1,16 | 1,833 | 0,247 | 0,67 | 1,66 | 0 | 10 |
| Entre 10 y 49 trabajadores | 58 | 1,53 | 1,404 | 0,184 | 1,17 | 1,90 | 0 | 7 |
| Entre 50 y 199 trabajadores | 33 | 2,15 | 1,603 | 0,279 | 1,58 | 2,72 | 0 | 7 |
| Más de 200 trabajadores | 18 | 2,56 | 2,229 | 0,525 | 1,45 | 3,66 | 1 | 10 |
| Total | 164 | 1,65 | 1,747 | 0,136 | 1,38 | 1,92 | 0 | 10 |

Tabla 54. Comparación de los resultados de las personas que gestionan la formación según número de trabajadores.

También se observan diferencias significativas en el porcentaje de personas remuneradas que reciben formación y el tamaño de las entidades según el número de trabajadores (Anova $F= 9,540$; $p=0,000$), (Welch $11,022$; $p=0,001$). Es decir, a mayor número de trabajadores aumenta el porcentaje de personas formadas, en las entidades con menos trabajadores el porcentaje es del 39% personas formadas y en las más grandes es el 80%. Por lo tanto, se observa que cuanto mayor es la entidad más recursos invierten en la formación de su personal.

| | N | Media | Desviación típica | Error típico | Intervalo de confianza para la media al 95% | | Mínimo | Máximo |
|-----------------------------|-----|-------|-------------------|--------------|---|-----------------|--------|--------|
| | | | | | Límite inferior | Límite superior | | |
| Entre 4 y 9 trabajadores | 43 | 39,56 | 42,947 | 6,549 | 26,34 | 52,78 | 0 | 100 |
| Entre 10 y 49 trabajadores | 61 | 59,67 | 34,031 | 4,357 | 50,96 | 68,39 | 0 | 100 |
| Entre 50 y 199 trabajadores | 32 | 75,97 | 23,709 | 4,191 | 67,42 | 84,52 | 10 | 100 |
| Más de 200 trabajadores | 16 | 80,31 | 17,839 | 4,460 | 70,81 | 89,82 | 50 | 100 |
| Total | 152 | 59,59 | 36,563 | 2,966 | 53,73 | 65,45 | 0 | 100 |

Tabla 55. Resultados de la comparación de las personas formadas según número de trabajadores.

Por otro lado, también se observan diferencias significativas en el número de personas voluntarias formadas y el tamaño de la entidad según el número de trabajadores (Anova $F=9,540$; $p=0,000$). Las entidades entre 4 y 9 trabajadores forman el 32% de los voluntarios, las entidades entre 10 y 49 trabajadores forman el 40%, las entidades entre 50 y 199 trabajadores el 49% y las entidades con más de 200 entidades el 44%. el 31,51 hasta el 44,36%. Se observa que el porcentaje de voluntarios formados es inferior al número de trabajadores formados del apartado anterior, además, también se observa que no es lineal el incremento entre el tamaño de la entidad y el porcentaje de voluntarios formados, porque en las entidades de entre 50 y 199 trabajadores dicho porcentaje es mayor que las entidades más grandes.

| | N | Media | Desviación típica | Error típico | Intervalo de confianza para la media al 95% | | Mínimo | Máximo |
|-----------------------------|-----|-------|-------------------|--------------|---|-----------------|--------|--------|
| | | | | | Límite inferior | Límite superior | | |
| Entre 4 y 9 trabajadores | 37 | 31,51 | 42,243 | 6,945 | 17,43 | 45,60 | 0 | 100 |
| Entre 10 y 49 trabajadores | 45 | 39,87 | 37,525 | 5,594 | 28,59 | 51,14 | 0 | 100 |
| Entre 50 y 199 trabajadores | 23 | 48,91 | 44,106 | 9,197 | 29,84 | 67,99 | 0 | 100 |
| Más de 200 trabajadores | 11 | 44,36 | 39,223 | 11,826 | 18,01 | 70,71 | 0 | 100 |
| Total | 116 | 39,42 | 40,545 | 3,764 | 31,97 | 46,88 | 0 | 100 |

Tabla 56. Comparación de los resultados del número de voluntarios según trabajadores

Por otro lado, se observan diferencias significativas en el uso de los fondos públicos como fuente de financiación de la formación (Anova $F= 4,539$; $p=0,005$), (Levene (18,863; $p. 0,000$), y (Welch = 4,461; $p= 0,022$). Las entidades con menor número de trabajadores utilizan más dicha fuente de financiación (18%), seguida de las entidades entre 50 y 199 trabajadores (10%), mientras que las entidades entre 10 y 40 trabajadores, y las entidades de más de 200 trabajadores este porcentaje disminuye hasta el 3%. Por el contrario, como se presentará en el siguiente apartado, cuanto mayor es la entidad (más trabajadores), mayor es el uso del crédito de formación programada (FUNDAE), y podría ser una de las causas de compensar los diferentes usos de fuentes de financiación.

| | N | Media | Desviación estándar | Error estándar | 95% del intervalo de confianza para la media | | Mím | Máx |
|-----------------------------|-----|-------|---------------------|----------------|--|-----------------|-----|-----|
| | | | | | Límite inferior | Límite superior | | |
| Entre 4 y 9 trabajadores | 36 | 17,67 | 30,739 | 5,123 | 7,27 | 28,07 | 0 | 100 |
| Entre 10 y 49 trabajadores | 54 | 2,72 | 8,848 | 1,204 | 0,31 | 5,14 | 0 | 50 |
| Entre 50 y 199 trabajadores | 31 | 9,87 | 22,509 | 4,043 | 1,61 | 18,13 | 0 | 90 |
| Más de 200 trabajadores | 17 | 2,94 | 6,860 | 1,664 | -0,59 | 6,47 | 0 | 20 |
| Total | 138 | 8,25 | 20,677 | 1,760 | 4,77 | 11,73 | 0 | 100 |

Tabla 57. Comparación de los resultados de la utilización fondos públicos según número de trabajadores.

Se observan diferencias significativas en el uso del crédito de formación programada (FUNDAE) según el tamaño de las entidades (número de trabajadores) ($X^2 40,297$; $p. 0,000$), ($\Phi .491$; $p. 0,000$), (V de Crame 0,491; $p. 0,000$). Como se comentó anteriormente, a mayor tamaño de la entidad mayor es el uso de dicho crédito: las entidades entre 1 y 4 trabajadores lo usan el 27,3%; las entidades entre 10 y 49 trabajadores el 70,5%; entre 50 y 199 trabajadores el 81,8% y con más de 200 trabajadores 88,9%. Por lo tanto, se observa que se optimiza su uso a mayor tamaño de la entidad beneficiando a ésta y sus trabajadores, sin embargo, las entidades más

pequeñas lo utilizan poco comparativamente y si no se compensa con otras fuentes de financiación representan los recursos pueden ser insuficientes.

| | | IND_3 Número de personas remuneradas | | | | Total |
|-------|--------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------|
| | | Entre 4 y 9 trabajadores | Entre 10 y 49 trabajadores | Entre 50 y 199 trabajadores | Más de 200 trabajadores | |
| Sí | Recuento | 15 | 43 | 27 | 16 | 101 |
| | Recuento esperado | 33,3 | 36,9 | 20,0 | 10,9 | 101,0 |
| | utiliza crédito FT | 14,9% | 42,6% | 26,7% | 15,8% | 100,0% |
| | Número de personas remuneradas | 27,3% | 70,5% | 81,8% | 88,9% | 60,5% |
| | Residuo corregido | -6,2 | 2,0 | 2,8 | 2,6 | |
| No | Recuento | 40 | 18 | 6 | 2 | 66 |
| | Recuento esperado | 21,7 | 24,1 | 13,0 | 7,1 | 66,0 |
| | utiliza crédito FT | 60,6% | 27,3% | 9,1% | 3,0% | 100,0% |
| | Número de personas remuneradas | 72,7% | 29,5% | 18,2% | 11,1% | 39,5% |
| | Residuo corregido | 6,2 | -2,0 | -2,8 | -2,6 | |
| Total | Recuento | 55 | 61 | 33 | 18 | 167 |
| | Recuento esperado | 55,0 | 61,0 | 33,0 | 18,0 | 167,0 |
| | utiliza crédito FT | 32,9% | 36,5% | 19,8% | 10,8% | 100,0% |
| | Número de personas remuneradas | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tabla 58. Comparación de los resultados de la utilización del crédito según número de trabajadores.

También se observan diferencias significativas en el volumen de presupuesto destinado a la formación ($X^2 = 50,254$; $p=0,000$). Se observa que a mayor tamaño de las entidades mayor es el presupuesto que disponen. Es decir, las entidades entre 1 y 4 trabajadores tienen un presupuesto de 987 €, las entidades entre 10 y 49 trabajadores de 4320 €, entre 50 y 199 trabajadores de 13.131 €, con más de 200 trabajadores 22.860 €

| | N | Media | Desviación estándar | Error estándar | 95% del intervalo de confianza para la media | | Mím | Máx |
|-----------------------------|-----|----------|---------------------|----------------|--|-----------------|-----|-------|
| | | | | | Límite inferior | Límite superior | | |
| Entre 4 y 9 trabajadores | 38 | 986,76 | 2934,235 | 475,996 | 22,30 | 1951,22 | 0 | 17347 |
| Entre 10 y 49 trabajadores | 46 | 4319,57 | 7288,572 | 1074,641 | 2155,13 | 6484,00 | 0 | 46000 |
| Entre 50 y 199 trabajadores | 26 | 13130,77 | 15195,599 | 2980,102 | 6993,13 | 19268,40 | 0 | 74000 |
| Más de 200 trabajadores | 14 | 22860,00 | 22849,277 | 6106,726 | 9667,22 | 36052,78 | 500 | 80000 |
| Total | 124 | 7239,01 | 13210,362 | 1186,326 | 4890,75 | 9587,27 | 0 | 80000 |

Tabla 59. Comparación de los resultados del presupuesto de formación según el número de trabajadores.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la comparación del porcentaje de personas formadas por categorías profesionales según el tamaño de la entidad (número de trabajadores). Cabe destacar que se observan diferencias significativas en el porcentaje de categorías profesionales de responsable de áreas y/o proyectos, técnicos y auxiliares.

- Responsable de área y/o proyecto ($X^2=6,419$; $p. 0,040$). A mayor tamaño de la entidad, mayor es el porcentaje de formación de esta categoría. Las entidades entre 4 y 9 forman el 26%, las de entre 10 y 49 el 38%, las de entre 50 y 199 el 52% y las más de 200 el 60%. Por lo tanto, dicha categoría está más formada en las entidades de más tamaño, lo que representa una diferencia relevante, teniendo en cuenta la influencia que posee dicha categoría en los servicios y objetivos de las áreas de las entidades.

| | N | Media | Desviación estándar | Error estándar | 95% del intervalo de confianza para la media | | Mím | Máx |
|-----------------------------|----|-------|---------------------|----------------|--|-----------------|-----|-----|
| | | | | | Límite inferior | Límite superior | | |
| Entre 4 y 9 trabajadores | 17 | 26,00 | 37,819 | 9,172 | 6,56 | 45,44 | 0 | 100 |
| Entre 10 y 49 trabajadores | 37 | 38,00 | 36,616 | 6,020 | 25,79 | 50,21 | 1 | 100 |
| Entre 50 y 199 trabajadores | 19 | 51,74 | 38,791 | 8,899 | 33,04 | 70,43 | 2 | 100 |
| Más de 200 trabajadores | 11 | 60,09 | 32,605 | 9,831 | 38,19 | 82,00 | 1 | 100 |
| Total | 84 | 41,57 | 37,896 | 4,135 | 33,35 | 49,80 | 0 | 100 |

Tabla 60. Comparación de los resultados de la categoría responsable de área según el número de trabajadores.

- Categoría técnico profesional (Anova F. 5,914; p. 0,034), (Levene 3,031; p. 0,034), y (Welch 6,125; p= 0,002). Así, se observa que el porcentaje de formación de esta categoría aumenta a medida que aumenta el tamaño de la entidad según el número de trabajadores. Las entidades entre 4 y 9 forman el 32%, las de entre 10 y 49 el 52%, las de entre 50 y 199 el 70%, y la de más de 200 trabajadores el 72%. Cabe destacar que dicha categoría aporta especialización en intervención social y es la que tiene mayor impacto en la atención directa con las personas usuarias.

| | N | Media | Desviación estándar | Error estándar | 95% del intervalo de confianza para la media | | Mím | Máx |
|-----------------------------|----|-------|---------------------|----------------|--|-----------------|-----|-----|
| | | | | | Límite inferior | Límite superior | | |
| Entre 4 y 9 trabajadores | 20 | 31,75 | 38,803 | 8,677 | 13,59 | 49,91 | 0 | 100 |
| Entre 10 y 49 trabajadores | 37 | 51,81 | 35,515 | 5,839 | 39,97 | 63,65 | 3 | 100 |
| Entre 50 y 199 trabajadores | 20 | 70,30 | 26,904 | 6,016 | 57,71 | 82,89 | 6 | 100 |
| Más de 200 trabajadores | 12 | 72,67 | 23,313 | 6,730 | 57,85 | 87,48 | 12 | 100 |
| Total | 89 | 54,27 | 35,884 | 3,804 | 46,71 | 61,83 | 0 | 100 |

Tabla 61. Comparación de los resultados del personal técnico según número de trabajadores.

| | | | | | |
|---------------------|---------------------------------|-----------------------------------|----------------|---------------|--------------|
| Games-Howell | Entre 4 y 9 trabajadores | Entre 10 y 49 trabajadores | -20,061 | 10,458 | 0,238 |
| | | Entre 50 y 199 trabajadores | -38,550* | 10,558 | 0,005 |
| | | Más de 200 trabajadores | -40,917* | 10,981 | 0,004 |
| | Entre 10 y 49 trabajadores | Entre 4 y 9 trabajadores | 20,061 | 10,458 | 0,238 |
| | | Entre 50 y 199 trabajadores | -18,489 | 8,383 | 0,136 |
| | | Más de 200 trabajadores | -20,856 | 8,910 | 0,112 |
| | Entre 50 y 199 trabajadores | Entre 4 y 9 trabajadores | 38,550* | 10,558 | 0,005 |
| | | Entre 10 y 49 trabajadores | 18,489 | 8,383 | 0,136 |
| | | Más de 200 trabajadores | -2,367 | 9,027 | 0,994 |
| | Más de 200 trabajadores | Entre 4 y 9 trabajadores | 40,917* | 10,981 | 0,004 |
| | | Entre 10 y 49 trabajadores | 20,856 | 8,910 | 0,112 |
| | | Entre 50 y 199 trabajadores | 2,367 | 9,027 | 0,994 |

Tabla 62. Comparación de los resultados del personal técnico proyecto según número de trabajadores.

- Categoría auxiliar (Anova $F= 1,415$; $p. 0,007$), (Levene.1,415; $p. 0,246$) (Tukey Dif M -46,367). Del mismo modo que las categorías indicadas anteriormente, se observa que a mayor tamaño de las entidades aumenta el porcentaje de personas formadas con esta categoría mediante la formación que ofrece la entidad.

| | N | Media | Desviación estándar | Error estándar | 95% del intervalo de confianza para la media | | Mím | Máx |
|----------------|----|-------|---------------------|----------------|--|-----------------|-----|-----|
| | | | | | Límite inferior | Límite superior | | |
| Entre 4 y 9 | 12 | 12,33 | 27,796 | 8,024 | -5,33 | 29,99 | 0 | 95 |
| Entre 10 y 49 | 30 | 30,87 | 33,603 | 6,135 | 18,32 | 43,41 | 0 | 100 |
| Entre 50 y 199 | 19 | 43,37 | 35,154 | 8,065 | 26,42 | 60,31 | 1 | 100 |
| Más de 200 | 10 | 58,70 | 26,899 | 8,506 | 39,46 | 77,94 | 30 | 100 |
| Total | 71 | 35,00 | 34,564 | 4,102 | 26,82 | 43,18 | 0 | 100 |

Tabla 63. Comparación de los resultados de la categoría auxiliar según el número de trabajadores.

Se observan diferencias significativas en el aumento de horas de formación recibidas en el último año según el tamaño de entidad (número de trabajadores) ($X^2= 18,438$; $p. 0,000$), ($\Phi= .372$; $p. 0,000$), (V de Cramer = $.371$; $p. 0,000$). Así, se observa que aumenta el porcentaje de entidades que han aumentado dicha formación cuanto mayor es la entidad, es decir, las entidades entre 4 y 9 trabajadores han aumentado las horas el 45,2%, las de 10 a 49 trabajadores el 71,1%, las de entre 50 y 199 trabajadores, el 83,3%, y las de más de 200 trabajadores 93,8%. Por lo tanto, las entidades mayores han apostado por implementar más formación que las entidades pequeñas, en el último año, ofreciendo mayores posibilidades de realizar formación a su personal.

| Aumento de las horas de formación recibidas en los dos últimos años | | IND_3 Número de personas remuneradas | | | | Total |
|---|---|--------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-------------------------|--------|
| | | Entre 4 y 9 trabajadores | Entre 10 y 49 trabajadores | Entre 50 y 199 trabajadores | Más de 200 trabajadores | |
| Sí | Recuento | 19 | 32 | 25 | 15 | 91 |
| | Recuento esperado | 28,7 | 30,8 | 20,5 | 10,9 | 91,0 |
| | % dentro de P36_Augment_Formació Modalidades formativas | 20,9% | 35,2% | 27,5% | 16,5% | 100,0% |
| | % dentro de IND_3 Número de personas remuneradas | 45,2% | 71,1% | 83,3% | 93,8% | 68,4% |
| | Residuo corregido | -3,9 | 0,5 | 2,0 | 2,3 | |
| No | Recuento | 23 | 13 | 5 | 1 | 42 |
| | Recuento esperado | 13,3 | 14,2 | 9,5 | 5,1 | 42,0 |
| | % dentro de P36_Augment_Formació Modalidades formativas | 54,8% | 31,0% | 11,9% | 2,4% | 100,0% |
| | % dentro de IND_3 Número de personas remuneradas | 54,8% | 28,9% | 16,7% | 6,3% | 31,6% |
| | Residuo corregido | 3,9 | -0,5 | -2,0 | -2,3 | |
| Total | Recuento | 42 | 45 | 30 | 16 | 133 |
| | Recuento esperado | 42,0 | 45,0 | 30,0 | 16,0 | 133,0 |
| | % dentro de P36_Augment_Formació Modalidades formativas | 31,6% | 33,8% | 22,6% | 12,0% | 100,0% |
| | % dentro de IND_3 Número de personas remuneradas | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Tabla 64. Comparación de los resultados del aumento horas de formación según el número de trabajadores.

Por otro lado, se observan diferencias significativas en el uso de las estrategias formativa y las entidades según su tamaño (número de trabajadores). Cabe destacar que se observa que a mayor tamaño de la entidad mayor es el uso de todas las estratégicas, excepto las estrategias de autoaprendizaje y formación informal, debido a que las entidades entre 10 y 49 trabajadores las utilizan menos. A continuación, se detallan las estrategias que muestran dichas diferencias.

| Estrategias formativas | Entre 4 y 9 trabajadores | Entre 10 y 49 | Entre 50 y 199 | Más de 200 | X2 | Sig. |
|--|--------------------------|---------------|----------------|------------|--------|-------|
| Seminarios y jornadas (de 1 a 8 horas) | 74,4% | 91,5% | 96,9% | 100% | 13,430 | 0,004 |
| Formación en el aula | 41,0% | 67,3% | 89,3% | 82,4% | 19,722 | 0,000 |
| Formación en el puesto de Trabajo | 47,5% | 66,1% | 73,3% | 81,3% | 8,100 | 0,045 |
| Formación de acogida | 35% | 35,8% | 55,2% | 58,8% | 8,039 | 0,045 |
| Coaching/mentoring | 21,1% | 17,6% | 35,7% | 33,3% | 4,100 | 0,251 |
| Autoaprendizaje | 39,5% | 17,3% | 39,3% | 50% | 9,185 | 0,027 |
| Formación informal | 48,8% | 37% | 43,3% | 41,2% | 1,293 | 0,731 |

Tabla 65. Comparación de los resultados de las estrategias formativas según número de trabajadores

- Seminarios y jornadas (de 1 a 8 horas) ($X^2=13,430$; $p=0,0004$). Es la estrategia más utilizada. El 100% las entidades con más de 200 trabajadores la utilizan el 100%, más del 90% las entidades entre 10 y 199 trabajadores, y las entidades pequeñas el 74%. Cabe destacar que dicha estrategia suele tener un bajo coste, o bien es gratuita, y aporta conocimientos limitados debido a su número de horas, a la vez que aporta actualización de contenidos en temas muy especializados.
- La formación en el aula ($X^2=19,722$; $p=0,000$). Es la segunda estrategia más utilizada para las entidades con más de 10 trabajadores, después de los seminarios y jornadas. Las entidades con más de 50 trabajadores la utilizan más del 82%, mientras que las entidades de entre 10 y 49 trabajadores la utilizan el 67%, y las entidades más pequeñas la utilizan el 41%. Dicha estrategia se relaciona con la implantación de un plan de formación, y por lo tanto, cuanto más grande es la entidad mayor uso de la estrategia y mayor es el porcentaje de entidades que disponen de dicho plan.

- Formación en el puesto de trabajo ($X^2=8,100$; $p=0,045$). También se observa que el porcentaje de uso de esta estrategia es mayor cuanto más grande es la entidad.
- Autoaprendizaje ($X^2=9,185$; $p=0,027$). En términos generales, esta estrategia es la menos utilizada después del coaching y mentoring. Las entidades entre 10 y 49 trabajadores la utilizan el 17%, las entidades entre 10 y 4, así, como las de entre 50 y 199 la utilizan el 39%, mientras que las de más de 200 trabajadores el 50%.

Se observan diferencias significativas en el desarrollo de algunos contenidos y competencias según el tamaño de la entidad (número de trabajadores). Así, se observan diferencias en las competencias técnicas transversales y los contenidos sobre calidad.

| Contenidos y competencias | Entre 4 y 9 trabajadores | Entre 10 y 49 | Entre 50 y 199 | Más de 200 | X ² | Sig. |
|-------------------------------------|--------------------------|---------------|----------------|------------|----------------|-------|
| Gestión de entidades | 32,1% | 40,0% | 39,3% | 47,1% | 1,036 | 0,793 |
| Competencias directivas | 26,9% | 38,9% | 51,7% | 64,7% | 7,126 | 0,068 |
| Competencias técnicas transversales | 47,1% | 80,0% | 86,2% | 94,1% | 19,867 | 0,000 |
| Competencias de intervención social | 74,3% | 92,5% | 93,1% | 88,2% | 7,517 | 0,057 |
| Valores y cultura de la entidad | 26,9% | 38,9% | 51,7% | 64,7% | 7,126 | 0,068 |
| Digitalización (TIC y informática) | 23,9% | 38,8% | 26,9% | 10,4% | 2,926 | 0,403 |
| Idiomas | 7,4% | 9,4% | 13,8% | 14,3% | ,837 | 0,841 |
| Captación de recursos | 21,4% | 23,5% | 27,6% | 18,8% | ,538a | 0,910 |
| Calidad | 37,9% | 31,0% | 65,5% | 64,7% | 11,424 | 0,010 |
| Legislación i normativa | 46,7% | 36,8% | 51,7% | 58,8% | 2,781a | 0,427 |
| Gestión de personas | 54,8% | 56,1% | 79,3% | 70,6% | 5,472 | 0,140 |

Tabla 66. Comparación de los resultados de los contenidos según número de trabajadores.

Las entidades forman más en competencias técnicas transversales cuanto mayor es su tamaño (número de trabajadores, así pues, el 80% de las entidades con más de 10 trabajadores realizan formación en estas competencias, mientras que las entidades entre 4 y 9 trabajadores lo hacen el 47%). Cabe destacar que el mayor porcentaje de formación de las entidades pequeñas se dedica a la formación de competencias de la intervención social, mientras que las grandes lo son las competencias técnicas transversales. Cuanto mayor es la entidad posee mayor diversidad de perfiles profesionales y es necesario

ampliar la formación técnica y especializada que viene dada por el desarrollo de competencias técnicas.

Y las entidades más pequeñas entre 4 y 49 trabajadores forman a su personal en calidad el 30%, mientras que entidades con más de 50 trabajadores lo hacen por encima del 64%. Las entidades con más grandes tienen un alto nivel de desarrollo de procesos de calidad, y, por lo tanto, realizan más formación a sus trabajadores.

Por otro lado, se observan diferencias significativas en la aplicación de dos niveles de evaluación según el tamaño de la entidad (número de trabajadores) (Pearson Chi-Square $X^2=,678$; $p=0,000$). Las entidades con más de trabajadores evalúan más la satisfacción de los participantes de la formación ($X^2=25,606$; $p=0,000$). Y las entidades con menos de 49 trabajadores evalúan los aprendizajes por debajo del 32%, mientras que las grandes lo hacen el 50% o más de las entidades. Estos resultados responden a la necesidad de aplicar técnicas y procesos que permitan implantar dicha evaluación y, las entidades con más recursos son las que más los implementan.

| Evaluación | Entre 4 y 9 trabajadores | Entre 10 y 49 | Entre 50 y 199 | Más de 200 | X2 | Sig. |
|--|---------------------------------|----------------------|-----------------------|-------------------|-----------|-------------|
| La satisfacción de los participantes | 36,2% | 60,7% | 80,0% | 88,9% | 25,606 | 0,000 |
| El aprendizaje de los participantes | 36,2% | 27,9% | 57,1% | 50,0% | 9,129 | 0,028 |
| La transferencia de los aprendizajes en el puesto de Trabajo | 24,1% | 26,2% | 45,7% | 33,3% | 5,544 | 0,136 |
| El impacto de la formación en la entidad | 19,0% | 23,0% | 34,3% | 33,3% | 3,539 | 0,316 |
| La rentabilidad de la formación | 17,2% | 13,1% | 17,1% | 11,1% | ,732 | 0,866 |

Tabla 67. Comparación de los resultados de la evaluación según número de trabajadores.

Por último, se observan diferencias significativas en la valoración de la calidad de las acciones formativas evaluadas por las entidades ($X^2= 14,240$; $p= 0,003$). El porcentaje de valoración aumenta con el tamaño de las entidades, así pues, la valoración de la calidad es del 75,8% de las entidades de 4 y 9 trabajadores, el 92,6% de las entidades de entre 10 y 49 trabajadores, y el 100% de las entidades de más de 50 trabajadores.

6.3.3. Análisis comparativo entre entidades que disponen plan de formación

En este apartado se presentan los resultados del análisis comparativo utilizando como variable las entidades que disponen de plan de formación (planificado periódicamente y formalizado en un documento) con las entidades que no disponen de un plan de formación. La comparación entre las respuestas de las entidades participantes se ha realizado mediante las pruebas de contraste no paramétricas debido a que son variables nominales y dicotómicas (Chi-Cuadrado, Phi y Cramer).

No se observan diferencias significativas en las siguientes variables siguientes:

- Las tipologías de formación: presencial, a distancia, e-learning, mixta.
- La valoración del grado de satisfacción de las acciones formativas evaluadas por las entidades. Cabe destacar el bajo índice de respuestas de las entidades, por lo tanto, no se han obtenidos datos suficientes como para observar diferencias significativas.
- La valoración de la calidad de la formación que ofrecen los centros externos (el mercado)

Por otro lado, se observan diferencias significativas en las siguientes variables.

Se observan diferencias significativas en el objetivo que persigue la formación de adaptarse a los cambios, según las entidades que disponen de plan de formación ($X^2=4,145$; $p= 0,042$). Así, se observan que el 64% de las entidades que tienen un plan de formación persigue la adaptación a los cambios, en cambio el 36% de las entidades que no disponen de un plan de formación no lo persiguen.

Por otro lado, se observan diferencias significativas en el número de personas y horas que se dedican a gestionar la formación (Anova $F=21,695$, $p=0,000$) (Anova $F=4,779$; $p=0,030$). Las entidades que tienen plan de formación dedican más recursos, en concreto dedican 2 personas y 18,75 horas a gestionar el plan, en cambio las que no lo disponen dedican una persona y 6,11 horas.

También se observan diferencias significativas en considerar suficiente las horas destinadas a la gestión de la formación según las entidades que disponen de un plan de formación ($X^2=7,245$, $p=0,007$). Las entidades que disponen del plan de formación consideran que sí son suficientes el 60%, en cambio las que no disponen de plan de formación consideran que lo son en el 35,8%. Es decir, a mayor capacidad de organizar la formación mayores recursos para gestionarlos, y por lo tanto, valoran que es más suficiente.

En relación la comparación de los resultados sobre las categorías profesionales formadas, se observan diferencias significativas en las categorías de técnicos y auxiliares. Las entidades que sí tienen plan de formación forman a las personas que ocupan la categoría de técnicos el 31,98%, mientras que las que no lo disponen forman el 7,26% (Anova $F=11,02$; $p=0,001$). Y forman el 30,9% del personal con la categoría auxiliar las que sí disponen de un plan, mientras que forman el 3,9% las entidades que no disponen del plan (Anova $F=9,88$; $p=0,002$). Es decir, las entidades con mayor capacidad para organizar la formación forman más a las categorías profesionales de técnicos y auxiliares.

Se observan diferencias significativas en el uso de los fondos propios como fuente de financiación en función de la existencia o no del plan de formación (Anova $F=15,177$; $p=0,000$). Se observa que las entidades que tienen plan de formación la utilizan el 26,24%, y las que no tienen plan la utilizan el 50,31%. Es decir, las entidades con más capacidad de organización de la formación utilizan menos dicha fuente porque utilizan más otras, como el crédito de formación programada (FUNDAE). En concreto, se observan diferencias en el porcentaje de uso del crédito de la formación bonificada/programada como fuente de financiación (Anova $F=6,361$; $p=0,013$). Así pues, las entidades que disponen de plan de formación utilizan dicho crédito el 65,67% y las que no el 49,61.

También se observan diferencias significativas en el consumo (sobre el 100% del consumo) del crédito de formación programada ($X^2= 46,442$; $p= 0,000$). Así, se observa que las entidades que sí que disponen de plan de formación agotan el 86,4% del crédito de la formación bonificada/programad, mientras que las que no tienen un plan de formación lo consumen el 34,1%.

También se observan diferencias significativas en el volumen de presupuesto de formación (Anova $F=31,214$; $p. 0,000$). Las entidades que sí que tienen plan de formación tienen un presupuesto de 13.588,76€, mientras que las que no es de 1.470,97€. Por lo tanto, a mayor capacidad para planificar la formación mayor es el presupuesto destinado a ello.

Se observan diferencias significativas en la formación del personal con las categorías de responsables de áreas y proyectos (Anova $F=6,745$; $p= 0,011$), la media de las entidades que tienen plan de formación es de 49,96%, y las que no es el 27,54%. Las categorías de personal técnico 63,14% las entidades que disponen de plan de formación, y el 40,37% las entidades que no lo disponen (Anova 8,524; $p. 0,004$). La categoría de auxiliar se forma en un 44,49 en las entidades que sí que disponen de plan de formación, y el 20,43% las que no lo disponen (Anova $F= 8,093$; $p= 0,006$). Por lo tanto, se puede afirmar que las entidades que disponen de un plan de formación forman más a dichas categorías que las que no.

Se observan diferencias significativas entre las entidades que disponen de plan de formación y el aumento de horas de formación en los dos últimos años ($X^2 18,678$; $p. 0,000$). Así, se observa que las entidades que disponen del plan han aumentado las horas el 83,8%, y las que no lo disponen el 48,2%. Una vez más se observa que la existencia del plan de formación en las entidades favorece la inversión de recursos económicos, funcionales y personales en la formación.

También se observan diferencias en la aplicación de la modalidad de formación externa (formación impartida por centros externos) (Anova 4,217; $p. 0,042$). Las entidades con plan de formación utilizan menos dicha modalidad, el 29,78%; en cambio, las que no disponen del plan de formación utilizan la formación externa un 42,39%. Por lo tanto, se puede afirmar que las entidades con más capacidad para planificar la formación utilizan menos la formación externa, y cabe destacar que esta formación es la menos

eficaz según los expertos, porque se adaptan menos a las necesidades y cultura de las entidades.

Se observan diferencias significativas en las características de la detección de necesidades ($X^2 4,40$; $p. 0,035$). El 65,7% de las entidades que tienen plan de formación analizan los informes de satisfacción de las formaciones previas, mientras que el 44,4% de las que no tienen plan de formación analizan dichos informes. El 88,4% de las entidades con plan de formación consideran que las necesidades solucionan problemas actuales, mientras que el 79,3% de las entidades que no tienen plan de formación consideran lo consideran ($X^2 5,384$, $p. 0,020$). El 72,9% de las entidades con plan de formación consideran que se avanzan las carencias futuras o cercanas, y el 52,8% de las entidades que no tienen plan de formación lo consideran. ($X^2 4,274$; $p. 0,039$). El 62,9% de las entidades que tienen plan de formación aplican instrumentos en la detección de necesidades, mientras que el 31,6% de las que no tienen plan de formación los aplican ($X^2 9,652$; $p. 0,002$). En resumen, a mayor capacidad de planificación de la formación mayor es también la aplicación de la evaluación para valorar sus resultados. Además, aplicar una evaluación mayor influye en poder tomar decisiones en beneficio a los resultados que persigue la formación, y por lo tanto, en beneficio de sus trabajadores y voluntarios.

Por otro lado, en los resultados de la comparación del porcentaje de utilización de las estrategias formativas por parte de las entidades también se observan diferencias significativas según la existencia del plan de formación. En concreto, se observa que las entidades que sí que disponen de plan de formación utilizan más las estrategias de seminarios y jornadas, formación en el aula, formación en el puesto y formación de acogida.

| Estrategias formativas | Sí disponen de plan de formación | No disponen de plan de formación | Pearson Chi-Square | Sig. |
|--|---|---|---------------------------|-------------|
| Seminarios y jornadas (de 1 a 8 horas) | 97,5% | 77,6% | 13,894 | 0,000 |
| Formación en el aula | 88,0% | 36,7% | 38,705 | 0,000 |
| Formación en el puesto de Trabajo | 84,2% | 40,3% | 28,720 | 0,000 |
| Formación de acogida | 51,4% | 32,8% | 4,703 | 0,030 |
| Coaching/mentoring | 29,6% | 19,3% | 1,782 | 0,182 |
| Autoaprendizaje | 58,5% | 41,5% | ,241 | 0,624 |
| Formación informal | 44,7% | 38,3% | ,565 | 0,452 |

Tabla 68. Comparación de los resultados de las estrategias de formación según la existencia plan de formación.

Por otro lado, se observan diferencias significativas en las competencias y contenidos de la formación según las entidades que disponen de plan de formación. En concreto, las entidades que disponen de un plan de formación imparten más los siguientes contenidos y competencias: competencias directivas, competencias técnicas transversales, competencias de intervención social, valores y cultura de la entidad, captación de recursos, calidad, legislación y normativa, y gestión de personas. Por lo tanto, las entidades con plan de formación diversifican más su formación, además de formar más a su personal.

| Contenidos | Sí disponen de plan de formación | No disponen de plan de formación | Pearson Chi-Square | Sig. |
|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------|-------|
| Gestión de entidades | 44,9% | 29,3% | 2,649 | 0,104 |
| Competencias directivas | 56,9% | 25,0% | 10,206 | 0,001 |
| Competencias técnicas transversales | 86,3% | 60,4% | 11,125 | 0,001 |
| Competencias de intervención social | 97,3% | 72,7% | 16,901 | 0,000 |
| Valores y cultura de la entidad | 56,9% | 25,0% | 10,206 | 0,001 |
| Digitalización (TIC y informática) | 42,6% | 32,5% | 1,091 | 0,296 |
| Idiomas | 9,8% | 10,3% | ,005 | 0,946 |
| Captación de recursos | 28,6% | 12,2% | 3,867 | 0,049 |
| Calidad | 59,2% | 23,3% | 13,912 | 0,000 |
| Legislación i normativa | 60,0% | 26,8% | 11,403a | 0,001 |
| Gestión de persones | 75,0% | 42,9% | 11,778a | 0,001 |

Tabla 69. Comparación de los resultados de los contenidos según existencia del plan de formación.

Los resultados obtenidos de la comparación de los niveles de evaluación de la formación muestran las siguientes diferencias significativas. El 89% de las entidades que disponen de plan de formación evalúan la satisfacción, en cambio las entidades que no disponen del plan lo hacen un 32,5% (X^2 55,141; p . 0,000). El 56,1% de las entidades que disponen de plan de formación evalúan el aprendizaje, en cambio las entidades que no disponen del plan lo hacen un 22,9% (X^2 19,050; p . 0,000). El 43,9% de las entidades que disponen de plan de formación evalúan la transferencia de los aprendizajes en el puesto, en cambio las entidades que no disponen del plan lo hacen un 16,9% (X^2 14,274; p . 0,000). El 39% de las entidades que disponen de plan de formación evalúan el impacto, en cambio las entidades que no disponen del plan lo hacen un 10,8% (X^2 17,542; p . 0,000). El 23,2% de las entidades que disponen de plan de formación evalúan la rentabilidad, en cambio las entidades que no disponen del plan lo hacen un 7,2% (X^2 8,154; p . 0,004). En resumen, a mayor capacidad para planificar la formación, mayor es también la rigurosidad de la evaluación llevada a cabo con un mayor porcentaje de evaluación en los diferentes niveles. Por lo tanto, las entidades con dicho plan disponen de más información sobre los resultados conseguidos, y pueden tomar mejores decisiones para mejorarlos.

En la comparación de los resultados de la valoración de la calidad de la formación que ofrece la entidad presenta diferencias significativas, si se comparan las puntuaciones entre las más valoradas (muy y bastante) y las menos valoradas (poca o nada).

Por último, se observan diferencias significativas en el reto de la formación: financiación insuficiente. Las entidades que no disponen plan de formación consideran con mayor grado dicho reto (Anova 11,7; p. 0,001).

| Retos y tendencias de la formación en el tercer sector (1 menor a 4 mayor acuerdo) | Sí disponen de plan de formación | No disponen de plan de formación | Anova | Sig |
|---|---|---|--------------|------------|
| Falta de implicación por parte de los destinatarios de la formación | 1,86 | 1,89 | 0,044 | 0,834 |
| Financiación insuficiente | 3 | 3,53 | 11,799 | 0,001 |
| La dificultad de encontrar formación externa adecuada | 2,92 | 2,73 | 1,137 | 0,288 |
| La posibilidad de que el personal formado abandone la formación (rotación, etc.) | 1,87 | 1,87 | 0,000 | 0,984 |
| Inconsistencias en el proceso de planificación de la formación | 2,47 | 2,36 | 0,307 | 0,581 |
| Visión centrada en el corto plazo | 2,59 | 2,57 | 0,020 | 0,888 |
| La formación no se considera importante o estratégica | 2,05 | 2,31 | 1,637 | 0,203 |
| Falta de un trabajo conjunto con las diferentes áreas de la entidad | 2,22 | 2,27 | 0,047 | 0,829 |
| Falta de evaluación de los resultados de la formación | 2,29 | 2,57 | 2,177 | 0,143 |
| Generar oportunidades mediante la coordinación con las otras entidades del sector | 2,70 | 2,77 | 0,138 | 0,711 |
| No existe ningún problema importante | 1,89 | 2,23 | 2,619 | 0,108 |

Tabla 70. Comparación de los resultados de los retos y las tendencias según la existencia del plan de formación.

6.3.4 Análisis comparativo variable año de creación (entidades medianas presupuesto)

En este apartado se presentan los resultados del análisis comparativo de los resultados del cuestionario, utilizando como variable de comparación el año de creación de las entidades medianas con un presupuesto entre 100.000€ y 600.000€. Es decir, se han comparado las entidades del tercer sector medianas según el año de creación divididas entre las entidades creadas antes del año 1999, y las entidades creadas después del año 1999.

| Entidades medianas (entre 100.000€ y 600.000€) según año de creación | | N | Media | Desviación estándar | Media de error estándar |
|--|--|----|---------|---------------------|-------------------------|
| Año de creación | Entre 100.001 y 600.000€ creadas el 1999 o antes | 35 | 1983,40 | 23,099 | 3,904 |
| | Entre 100.001 y 600.000€ creadas posteriormente a 1999 | 22 | 2005,86 | 4,063 | 0,866 |

Tabla 71. Resultados de las entidades medianas según el año de creación y presupuesto.

El motivo del porqué se ha realizado esta cuarta variable independiente de comparación, se debe a su representación en el sector, sea considerado interesante analizar si se observan cambios en la formación en función de los años de antigüedad de las entidades. Y en resumen se observa que las entidades con mayor antigüedad realizan una formación más rigurosa. A continuación, se presentan cada uno de los resultados.

La comparación entre las respuestas de las entidades participantes se ha realizado mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov para determinar si las pruebas a aplicar son paramétricas o no paramétricas para las variables cualitativas/cuantitativas. Las pruebas paramétricas (Test Student, T Anova de un factor), y mediante las pruebas de welch, Games-Howell o Tukey). Las pruebas no paramétricas Kruskal Walys i Main Widneys. Por otro lado, las pruebas de contraste no paramétricas en las variables nominales y

dicotómicas (Chi-Cuadrado, Phi y Cramer). Se puede consultar más información y ampliar los datos obtenidos en dicho análisis en los anexos digitales.

En la comparación de los resultados no se observan diferencias significativas:

- Existencia de un plan de formación.
- En los objetivos de la formación.
- Recursos invertidos
- Personas remuneradas y voluntarias formadas por la entidad
- Las personas formadas según categorías
- Fuentes de financiación
- Presupuesto de la formación
- Porcentaje de personas formadas según categorías
- Modalidades formativas (presencial, elearning, distancia y mixta)
- Valoración de la satisfacción de las formaciones evaluadas
- Valoración de la calidad de la formación que ofrece la entidad
- Valoración de la calidad de la formación que ofrece el tercer sector social

Por otro lado, se observan diferencias significativas en la característica: “soluciona problemas actuales” del modelo de detección de necesidades formativas y el año de creación. Es decir, las entidades con más jóvenes realizan una formación más reactiva para solucionar problemas actuales (Chi-Square 5,79, $p=0,016$). Esta característica puede influenciar negativamente sino se compensa con otras características como el hecho de que también debe responder a los problemas cercanos o futuros (rol proactivo), entre otras.

| Modelo de detección de necesidades | Entre 100.000 y 600.000 creadas el 1999 o antes | Entre 100.000 y 600.000 creadas posteriormente al 1999 | Pearson Chi-Square | Sig. |
|--|---|--|--------------------|--------------|
| La dirección participa en la detección de necesidades | 100,0% | 85,7% | 2,596 | 0,107 |
| El conjunto de la entidad participa en la detección de necesidades | 88,2% | 85,7% | ,043 | 1,000 |
| Se analizan los informes de satisfacción de formaciones previas | 70,6% | 45,5% | 1,769 | 0,184 |
| tienen en cuenta los objetivos para planificar la Formación | 88,2% | 78,6% | ,530 | 0,467 |
| las necesidades solucionan problemas actuales | 16,7% | 83,3% | 5,797 | 0,016 |
| las necesidades se avanzan a los problemas cercanos o futuros | 81,3% | 50,0% | 2,821 | 0,093 |
| utilizan instrumentos como cuestionarios, entrevistas, etc. | 53,3% | 25,0% | 2,217 | 0,137 |

Tabla 72. Comparación de los resultados modelo de detección de necesidades según año de creación.

Se observan diferencias significativas en las estrategias formativas de seminarios y jornadas (Pearson Chi-Square 6,27, p. 0,012). El 90% de las entidades con más antigüedad las que utilizan frente al 59% de las creadas en años posteriores al 1999. Cabe recordar que dicha estrategia se caracteriza por ser de corta duración, y no es apropiada para el desarrollo de competencias, sino para aspectos más puntuales como la actualización de nuevas normativas, y otras novedades, entre otros aspectos.

| Estrategias formativas | Entre 100.000 y 600.000 creadas el 1999 o antes | Entre 100.000 y 600.000 creadas posteriormente al 1999 | X2 | Sig. |
|--|--|---|-----------|-------------|
| Seminarios y jornadas (de 1 a 8 horas) | 90,0% | 58,8% | 6,297 | 0,012 |
| Formación en el aula | 42,9% | 43,8% | ,003 | 0,954 |
| Formación en el puesto de Trabajo | 69,6% | 30,4% | ,840 | 0,359 |
| Formación de acogida | 25,0% | 43,8% | 1,650 | 0,199 |
| Coaching/mentoring | 11,1% | 18,8% | ,488 | 0,485 |
| Autoaprendizaje | 33,3% | 12,5% | 2,290 | 0,130 |
| Formación informal | 41,4% | 43,8% | ,024 | 0,878 |

Tabla 73. Comparación de los resultados de las estrategias formativas según año de creación.

Se observan diferencias significativas en la impartición de los siguientes contenidos y competencias. Siendo las entidades con más antigüedad las que imparten con mayor porcentaje los contenidos de gestión de entidades (X^2 4,909; p . 0,027), competencias de intervención social (X^2 26,621; p . 0,010), y, en digitalización (TIC e informática) (X^2 4,215; p . 0,040). Por lo tanto, se puede observar que las entidades con mayor antigüedad diversifican más sus contenidos y competencias, y puede influenciar positivamente en ofrecer más flexibilidad o mayores oportunidades para el personal, y en definitiva también para la entidad.

| Contenidos y competencias | Entre 100.000 y 60.000 creadas el 1999 o antes | Entre 100.000 y 600.000 creadas posteriormente al 1999 | X2 | Sig. |
|-------------------------------------|---|---|-----------|-------------|
| Gestión de entidades | 50,0% | 9,1% | 4,909 | 0,027 |
| Competencias directivas | 26,7% | 18,2% | ,257 | 0,612 |
| Competencias técnicas transversales | 72,0% | 50,0% | 1,888 | 0,169 |
| Competencias de intervención social | 96,2% | 66,7% | 6,621 | 0,010 |
| Valores y cultura de la entidad | 26,7% | 18,2% | ,257 | 0,612 |
| Digitalización (TIC y informática) | 43,8% | 8,3% | 4,215 | 0,040 |
| Idiomas | 21,4% | 0,0% | 2,449 | 0,118 |
| Captación de recursos | 18,8% | 18,2% | ,001 | 0,970 |
| Calidad | 42,1% | 9,1% | 3,616 | 0,057 |
| Legislación i normativa | 38,9% | 10,0% | 2,629 | 0,105 |
| Gestión de personas | 57,9% | 38,5% | 1,166 | 0,280 |

Tabla 74. Comparación de los resultados de los contenidos según año de creación.

Por último, se observan diferencias significativas en la evaluación del impacto de la formación ($X^2=0,007$; $p=0,025$). El 29% de las entidades medianas con más años de antigüedad evalúan más el impacto de la formación, mientras que el resto de las entidades evalúan el impacto un 4,5%. Cabe recordar el bajo índice de respuesta obtenida de la evaluación de la formación. Así pues, se puede afirmar que las entidades con mayor antigüedad aplican un nivel más riguroso de evaluación de los resultados de la formación, y, por lo tanto, disponen de una toma de decisiones más precisa.

7

CAPÍTULO 7. Resultados cualitativos

CAPÍTULO 7. Resultados cualitativos

7.1 Introducción

En este capítulo se describen los resultados del análisis cualitativo de las 4 discusiones grupales realizadas con responsables de formación de entidades del tercer sector, que previamente habían participado respondiendo al cuestionario online mencionado en el capítulo 5.

Los 4 grupos se han constituido con responsables de formación de entidades según el volumen de presupuesto de la entidad a la que pertenecen. Se han realizado 3 grupos según el tamaño de presupuesto, y un cuarto grupo, que integra tres entidades de cada tipología. En total han participado 36 responsables de formación: 11 entidades pequeñas, 12 entidades medianas, 13 entidades grandes.

Cada uno de los grupos se identifican de la siguiente forma, la sesión grupal de entidades pequeñas y muy pequeñas (presupuesto económico hasta 600.000 €): SGP; la sesión grupal de las entidades medianas (de 600.001 € hasta 2.000.000 €): SGM; la sesión grupal de las entidades grandes (más de 2.000.001 €): SGG; y, por último, la sesión grupal transversal, que integra 3 entidades de cada tipología: SGT.

| Grupos de discusión | Identificación de los grupos de discusión | Volumen de presupuesto | Número de entidades participantes |
|-----------------------------------|---|---|-----------------------------------|
| Entidades pequeñas y muy pequeñas | SGP (Sesión grupal entidades pequeñas) | Hasta 600.000 € | 8 |
| Entidades medianas | SGM (Sesión grupal entidades medianas) | De 600.001 euros hasta 2.000.000 € | 9 |
| Entidades grandes | SGG (Sesión grupal entidades grandes) | Más de 2.000.001 € de presupuesto | 10 |
| Entidades transversales | SGT (Según grupal transversal) | Incluye tres entidades pequeñas y muy pequeñas, tres medianas y tres grandes. | 9 |
| Total de entidades | | | 36 |

Tabla 75. Descripción grupos de discusión.

Los grupos de discusión se han realizado con el objetivo de recoger las valoraciones siguientes: los resultados del cuestionario, la influencia de estos resultados sobre la calidad y la suficiencia de la formación, y propuestas de mejora.

Las variables analizadas y descritas son las siguientes:

1. Plan de formación
2. Objetivos de la formación
3. Recursos humanos destinados a la formación
4. Recursos económicos destinados a la formación
5. Profesionales formados
6. Detección de necesidades formativas
7. Modalidades formativas
8. Tipologías formativas
9. Técnicas formativas
10. Contenidos formativos
11. Evaluación de la formación
12. Satisfacción de la formación interna
13. Calidad de la formación ofrecida por la entidad
14. Calidad de la formación del mercado
15. Retos

Las sesiones grupales se han transcrito, y se ha analizado la información mediante el software de análisis cualitativo NVIVO. Además de estas categorías se han creado otras a partir de la detección de nuevos temas de interés (nodos) surgidos del análisis de las sesiones grupales.

Las nuevas categorías son:

16. Recursos: recursos económicos, funcionales y materiales.
17. Voluntariado: especificidades de la formación de las personas voluntarias.
18. Dirección: aspectos claves sobre la formación de directivos y mandos intermedios.

19. Formación subvencionada (nueva categoría): En este último apartado se aglutinan las respuestas de los responsables de formación en relación a la formación financiada por la administración pública. No incluye la formación financiada por FUNDAE dado que se presenta como categoría específica en los recursos económicos destinados a formación.

El número de unidades de análisis sobre las que se ha trabajado para realizar el análisis y descripción de este capítulo es de 367. Además, se muestran literalmente las valoraciones más significativas para ejemplificar los resultados que se presentan a continuación. A continuación, se muestra la tabla que recoge las variables valoradas, el número de grupos de discusión que han abordado dicha variable, y el número veces que se han abordado cada una de las variables.

| Categorías | Número de grupos de discusión | Número de referencias |
|---|--------------------------------------|------------------------------|
| 1. Plan de formación | 4 | 29 |
| 2. Objetivos de la formación | 4 | 14 |
| 3. Recursos humanos | 3 | 6 |
| 4. Modalidades formativas | 3 | 7 |
| 5. Detección de necesidades formativas | 3 | 6 |
| 6. Tipología de formación | 4 | 18 |
| 7. Técnicas de formación | 4 | 13 |
| 8. Contenidos formativos | 1 | 1 |
| 9. Evaluación de la formación | 4 | 22 |
| 10. Satisfacción de la formación interna | 1 | 1 |
| 11. Calidad de la formación del mercado | 1 | 4 |
| 12. Calidad de la formación ofrecida por la entidad | 2 | 2 |
| 13. Retos | 4 | 23 |
| 14. Profesionales formados | 4 | 21 |
| 15. Recursos económicos | 4 | 36 |
| 16. Voluntariado | 3 | 25 |
| 17. Recursos (nuevo nodo) | 4 | 14 |
| 18. Dirección (nuevo nodo) | 1 | 5 |
| 19. Subvencionada (nuevo nodo) | 1 | 5 |
| Total | | 367 |

Tabla 76. Categorías valoradas en las discusiones de responsables de formación.

Este capítulo describe de manera secuencial cada una de las categorías. Para ejemplificar las ideas más relevantes se citan textualmente las aportaciones de los responsables de formación de las entidades, y para mantener la confidencialidad se han utilizado iniciales ficticias. Al final la descripción de cada una de las categorías se ofrece un resumen en forma de nube de palabras, que permite identificar las palabras más frecuentes en los grupos de discusión

7.2 Percepciones en relación con el plan de formación

En este apartado se describen las valoraciones de los responsables de formación sobre la categoría “plan de formación”, en base a los resultados cuantitativos obtenidos mediante el cuestionario:

| |
|---|
| Un 71,4% de las entidades grandes disponen de dicho plan, el 22,6% de las entidades medianas y el 21,7 % de las entidades pequeñas y muy pequeñas |
|---|

Los resultados muestran unos resultados bajos en relación al plan de formación, se considera un déficit del sector, sobre todo, porque gran parte de las entidades son entidades pequeñas y medianas. Además, se considera que la totalidad de las entidades grandes deberían aplicar dicho plan.

Es un porcentaje muy bajo, y creo que es correcto que el sector quiera formar a los profesionales. Las entidades grandes son pocas, entonces lo que vemos es que serán muy pocas las entidades que se tienen un plan de formación en sí, el 22% de tamaño mediano y pequeño, muestra que el tercer sector tiene su propio fracaso. (...) Demuestra que es totalmente insuficiente. (M – SGM).

Estos resultados influyen en la calidad de la formación, porque cuanto más estructurado y planificado sea el plan mayor será ésta. Las consecuencias de no disponer del plan de formación son: las acciones formativas no se vinculan con la estrategia y los objetivos de la entidad, por consiguiente, puede responder a objetivos menos rigurosos, intuitivos o parciales. En cambio, las entidades grandes que sí disponen del plan permiten vincular

la formación con el plan estratégico y objetivos de la entidad, y por lo tanto alinearse con los resultados de esta.

Las causas principales que explican los resultados son: la escasez de recursos económicos y la priorización de estos para realizar formación por parte de la entidad; las entidades pequeñas y medianas tienen menos recursos, especialmente menos personal de estructura para sistematizar el plan de formación; el no disponer de profesionales técnicos especialidades en la gestión de la formación; se disponen de diagnósticos de necesidades formativas parciales y poco rigurosos del personal remunerado y voluntario; la formación no persigue los objetivos de la entidad, por lo tanto, no es importante, y no se tienen expectativas del impacto que ésta pueda generar en la entidad, su personal, y en los servicios que presta la entidad; y la desmotivación de los participantes por formarse, y la poca disponibilidad para destinar horas de formación.

De entrada, estas cifras me cuadran muchísimo, entendiendo el plan de formación como algo formalizado en un documento, es algo que prácticamente sólo tienen las grandes (entidades) con las que yo he trabajado. Entonces, claro, el tener esto formalizado, implica que se haga de una manera más rigurosa, poner en un papel por escrito la formación, hace que se piense mucho antes de ponerlo, y que normalmente cuadre con los planes estratégicos, que tienen las entidades grandes y no las pequeñas. Al final sí que acaba afectando a la calidad y rigurosidad de la formación” (L.- SGT)

Si no existe como tal no responde a los objetivos de la empresa, y no responde a una detección de necesidades de los trabajadores, y pueden ser formaciones que surgen sobre la marcha, y quizás sin presupuesto. (S.- SGT).

Este 70% (de entidades grandes que tienen plan de formación), no dice que haya una evaluación luego esto está claro. Si no hay una evaluación a posteriori, es difícil saber si está respondiendo a las necesidades, eso es importante (M. SGT).

Sobre las entidades pequeñas (...) se conoce que hay muchas entidades que tienen pendiente desarrollar un plan de formación, pero el equipo es muy

pequeño y muy cambiante y nunca es el momento, entonces, se necesita un tiempo como mínimo importante para desarrollarlo. (F. – SGG)

Además, si la formación se realiza dentro del horario laboral, las entidades pequeñas tienen dificultades para substituir a los trabajadores y voluntarios que se están formando, por lo tanto, dificulta formalizar un plan de formación.

Además, también confirma que, al ser una entidad pequeña, ahí los trabajadores si lo hacen dentro de su horario, tienen que salir (del puesto de trabajo), con lo cual queda el puesto de trabajo vacío. Y si son centros residenciales o centros de menores, ... (etc.), claro, o atienden a los usuarios o chavales o hacen formación, y en muchas ocasiones hacer la formación fuera del horario no encaja. (F. - SGT)

Yo creo que depende del sector, porque tenemos unos sectores muy dinámicos, y muy cambiantes, y las necesidades pueden cambiar a lo largo de un año. Por lo tanto, ha de ser muy flexible, interesa poder adecuar un tipo de formación a las necesidades de la entidad, por lo tanto si un plan que es rígido, pienso yo que no responde a la dinámica de las entidades sobre todo pequeñas y medianas, las más grandes quizás sí que tienen unos proyectos como más estables, pero hay muchas entidades pequeñas y medianas que tienen muchas necesidades muy dinámicas, por esto tiene que ser un volumen, que siempre tengas un volumen de horas muy flexible (D. – SGG).

Por otro lado, se considera que el hecho de tener un plan de formación obliga a priorizar las necesidades formativas, y gestionar mejor los recursos existentes. Además, los procesos de detección de necesidades participativos favorecen la motivación de un conjunto de personas que no acostumbran a formarse, o facilita la justificación para que la formación sea obligatoria, si se requiere.

Las propuestas sugeridas por los responsables de formación son:

“Como propuesta, habría que hacer alguna campaña del valor o beneficios que implica tener un plan de formación, pero no como los centros gestionan la formación, sino para que la propia entidad, (conozca) los beneficios que le puede

implicar, formalizar o escribir el plan de formación de la empresa. Yo creo que falta a veces sensibilización, o, que la formación, aparte de que las pequeñas pueda haber detrás un tema evidente de presupuesto, no importa porque aunque tenga un presupuesto de 400 euros, cómo es la manera de invertir esos 400 euros, y no es necesario redactar un plan de 400 páginas, quizás solo es de una hoja, pero de alguna manera, si es el hecho de forzarme a reflexionar sobre cuál es la apuesta de la entidad para el año que viene (L.. SGT)”

- Realizar campañas de sensibilización que permitan difundir el valor y los beneficios que implica tener un plan de formación formal y de calidad.
- Utilizar criterios para discriminar cómo invertir los recursos económicos que permitan optimizar la formación. Además, utilizar procesos de participación para optimizar los recursos.
- Definir formaciones obligatorias y voluntarias en función del objetivo de la formación, ya sea de prevención, desarrollo, innovación, actualización, calidad de los servicios, etc.
- Definir en el calendario laboral que permita planificar la formación, especialmente dentro del horario laboral, y gestionar las substituciones de las horas destinadas a esta formación
- Realizar procesos de sensibilización para aumentar la participación en la definición del propio plan, que aumente la motivación por realizar formación.
- Realizar estudios de necesidades más rigurosos, así, como la evaluación de sus resultados.

“Y quizás acompañamiento, también, porque si por ejemplo la entidad es pequeña, normalmente no hay nadie encargado de hacer el plan de formación, y lo ven como un mundo y ni lo reflexionan (S. - SGT)”

- Implementar procesos de acompañamiento a las entidades pequeñas y medianas que todavía no tienen implementado el plan de formación, ya sea por parte de las

entidades que sí lo disponen, comisiones propias del sector, federaciones, consultoras y/o centros de formación externos.

- Del mismo modo, desarrollar procesos de asesoramiento para ayudar a las entidades que aumentar la calidad de las en entidades que sí disponen del plan.
- Vincular la formación con el conjunto de políticas y planes de la entidad, en especial, con las de gestión de las personas.
- Diseñar e implementar planes anuales o bianuales en función de la capacidad de la entidad.
- Formalizar unas horas de formación mínimas para cada colaborador, utilizando como base las horas establecidas en el convenio laboral.
- Reforzar la figura de la federación, patronales, y otras organizaciones referentes del sector para garantizar el rol estratégico de la formación en el sector.

A modo de resumen se presenta la siguiente nube que recoge las palabras clave de la categoría 'plan de formación'.

En primer lugar, la formación debería acompañar a la estrategia de la entidad, sino es así se ve perjudicada cualitativamente porque no estará alineada con la misma.

Al no hacer un diseño previo que responda a los objetivos de la entidad, sí claro, afecta a la calidad de este, la formación tiene que tener unos objetivos más allá de los individuales, objetivos como entidad, y objetivos como estrategia, esto es muy importante. (S. – SGT)

La crisis ha ayudado a orientarse a los objetivos y estrategia, un sector que depende de subvenciones, que obliga a autoanalizarse y mejorar. Pero no es suficiente” (S. - SGT)

La formación un rol más reactivo y menos proactivo, influyendo negativamente a la calidad de la formación. Ambos roles son relevantes, y deben potenciarse. La adaptación al cambio y la innovación se consideran importantes, sin embargo, casi no se tienen en la formación. Algunos de los motivos es la dificultad técnica que supone la detección de las necesidades formativas y su priorización. Sobre todo, las entidades grandes se consideran que sí deberían tener capacidad.

Creo que en el sector donde estamos no se aplica que la formación sirva para adaptarse a los cambios, quizás sí haría falta en las grandes, quizás es más un tema técnico. (S. – SGG)

Pienso que tenemos un déficit en este tema, sobre las nuevas tecnologías... o incorporar cosas... no sé por qué somos resistentes, i nos cuesta, pensamos que no va con nosotros, y lo digo en general, y que estamos muy centrados en la atención directa pero yo sí que pienso que tenemos un déficit, e igual que nos gusta hacer las cosas de una determinada manera y nos temes que adaptar, quiero decir que el mundo empresarial tira mucho hacia este lado, y el tercer sector.... (O. – SGG)

A pesar de que la cultura y los valores de las entidades del tercer sector son muy relevantes para el sector y cada una de las entidades, la formación no se orienta a ellos. Los responsables consideran que requiere una mayor complejidad técnica tanto en el diseño como en el seguimiento de su eficacia. Además, es necesario identificar y

reforzar la misión y sus valores, para poder después transmitirlos mediante formación, por lo tanto, debe ser una apuesta institucional.

Y después hay otro elemento sobre los valores, yo creo que a menudo hacer falta una reflexión profunda sobre la misión, la visión y los valores de la organización, porque quedan como muy estáticos, ya no hablo como entidad grande sino en las pequeñas sorprende si se pasara una encuesta que te diga cuál es la misión de la entidad. Entonces a veces te sorprenderías de la poca integración de lo que es la verdadera misión y visión de la entidad. (D. – SGM).

En las entidades grandes la formación en valores se da más (con más frecuencia), en acogida y durante el desarrollo de las personas. (S. – SGT)

No existe un rol proactivo ni reactivo de la formación, esto afecta mucho a la calidad, no se avanza a los cambios ni resuelve los problemas actuales, está por delante generar satisfacción, la perspectiva más social. (P. – SGM)

Se valora positivamente que los dos objetivos estén muy priorizados por las entidades: el desarrollo de las personas, porque es la base de las entidades del tercer sector; y, generar satisfacción y motivación mediante la formación, porque es una forma de retribución y de compensación para las personas voluntarias, que refuerza su identidad, desarrollo de competencias y alineación con la misión y valores de la entidad.

Un par de cosas que también se tienen que destacar, es que la formación es una forma de retribución, sobre todo esta formación va más allá de los cursos estándar, es decir, por ejemplo, tendremos el congreso del tercer sector social, entonces si tú, un voluntario de los que tienes, le promueves que vaya al congreso, o que vaya a un simposio o lo que sea, lo que obtienes, evidentemente si hace un feedback, y, el retorno, entusiasmo a la gente, des del punto de vista del voluntario, no del personal contratado, es como si para él fuera un extra, es como si fuera un reconocimiento, un regalo. (D. – SGM)

También es relevante las diferencias en los objetivos de la formación por tamaño de entidades. Las entidades pequeñas y medianas no acostumbran a tener políticas de gestión de personas y, por ello se considera que la formación es una herramienta básica

para generar satisfacción y motivación, más que las entidades grandes que cuentan con otras políticas y procesos.

El objetivo de incorporar la digitalización y las TIC mediante la formación no está priorizado, porque sigue siendo un reto del sector incorporarla en su estrategia y práctica, por lo tanto, en la formación no está presente, y aun menos porque la formación es poco proactiva y no favorece la innovación.

La innovación también vinculada al impacto social, ahora diré un clásico, la reminiscencia, las personas mayores, la autonomía de las personas, hace falta un cambio tecnológico importante, pero creo que en relación a la comparación con otros sectores de actividad queda más evidente. (L.- SGG)

A nosotros nos gusta la intervención directa, no nos gusta la tecnología, porque nos dedicamos y nos gusta la atención a las personas, y la intervención, y por esto, es una decisión personal y tengo que hacer la formación que me gusta, si hay algo que no me interesa, me dará más pereza... (F. – SGG)

Las propuestas de mejora son las siguientes:

- Potenciar más el rol estratégico de la formación.
- Impulsar la función proactiva, que permite formar a las personas para adaptarse solucionar problemas.
- Reforzar la función de innovación de la formación en las entidades.
- Visibilizar la formación como una acción de retribución y compensación para profesionales remunerados y voluntarios.
- Potenciar formaciones menos atractivas pero necesarias orientadas a funciones transversales y técnicas como las nuevas tecnologías, y que a la vez acompañe a conseguir el reto de digitalización en el sector.

Los resultados son coherentes según sus experiencias, sobre todo en las entidades grandes y medianas. Y se pone en duda que las entidades pequeñas destinen 3 horas semanales. Añaden que el sector lo forman una gran diversidad de entidades, y, por lo tanto, deberían contrastarse estos datos, como, por ejemplo, comparar estas cifras con otros sectores, analizar qué funciones se incluyen en la gestión de la formación, e identificar si existe alguna parte del proceso que esté externalizada.

En general, la diferencia entre las entidades pequeñas y las entidades medianas respecto a las grandes es poca, es decir entre una y dos personas, dado las diferencias el volumen de formación a gestionar. La dedicación de dos personas para gestionar el plan de formación en las entidades grandes es insuficiente si se realiza una formación rigurosa y eficaz. Y también se apunta que las entidades pequeñas no gestionaran la bonificación de la formación, sino que se externaliza o bien no se realiza.

A pesar de que la mitad de las entidades opinan que las horas destinadas son suficientes, se considera que, si se realiza una formación de calidad, las horas que muestran los resultados son insuficiente. Además, aún es mayor la dedicación en las entidades dónde colaboran voluntarios, porque poseen procesos diferenciales que deben gestionarse, y, por lo tanto, el volumen de horas debería ser mayor, especialmente en las entidades más grandes.

8.5 Recursos económicos invertidos en formación

A continuación, se presentan las valoraciones de los responsables de formación en relación con la categoría “recursos económicos invertidos en formación”, en base a los resultados cuantitativos:

La media de presupuesto de formación en las organizaciones es para las entidades pequeñas el 1.141,50€, las medianas 1.717,86€y las grandes 12.577,19€

Las fuentes de financiación de la formación se distribuyen con el siguiente porcentaje según las entidades: el 48,22% utilizan la financiación del crédito de

formación programada (FUNDAE/ anterior Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo), el 37,01% utilizan fuentes propias de la entidad, el 8,25% fuentes públicas, y el 6,51% fuentes privadas (terceras).

Las pequeñas utilizan más los fondos públicos. Y las entidades pequeñas utilizan los fondos privados el 22,27%, las medianas 9.06% y las grandes el 2,85%.

El 60% de las entidades utilizan la financiación de la formación mediante el crédito de bonificación en la seguridad social (FUNDAE). Y de las entidades que sí que lo utilizan consumen el 17,4% las entidades pequeñas, las medianas el 41,5% y las grandes el 84,9%.

En primer lugar, se valora que el presupuesto dispuesto entre las entidades pequeñas y medianas es muy similar. Pero en ambos casos se considera insuficiente y que repercute en la calidad de la formación. En relación con las entidades grandes se considera que el volumen de presupuesto también es muy bajo. En general, se requiere utilizar otras fuentes de financiación para poder abarcar más formación. Estos resultados denotan la poca valoración que se otorga a la formación.

Al final la gente se llena la boca diciendo que se ha de hacer formación, pero sino se invierte, sino tienes la partida presupuestaria esto no se hace. (J. – SGG)

Las valoraciones son diversas según el tamaño de las entidades. Un porcentaje de las entidades pequeñas y, en menor grado, las medianas desconocen el funcionamiento de la financiación del crédito de bonificación, poseen dificultades técnicas para atender a la complejidad que conlleva su uso, y no disponen de personas para poderlo gestionar, ni tiempo para realizarlo. Por lo tanto, influye en la suficiencia de la formación de las entidades porque disponen de menos recursos económicos en comparación con las grandes que sí lo utilizan y lo gastan en mayor medida. Por lo tanto, la financiación es insuficiente para cubrir las necesidades.

En una entidad pequeña, si este tipo de financiación no me cubre, haré lo básico, o lo necesario para cubrir el expediente de la inspección, no voy a

cubrir las necesidades de los trabajadores, ni cultura. Si tengo mil euros, pues gasto mil euros, el curso del año para cubrir esa necesidad. (F. SGP).

Para la subvencionada nosotros tenemos PQPI, bueno... formación dual, o otras cosas, y hemos intentado coger otras cosas, pero como sólo estoy yo en formación, en una pequeña parcela multitarea no hemos hecho difusión de la convocatoria de subvencionada para pedir formación, pero el tema más relevante de la administración y demás es muy complicado, yo no lo puedo asumir... También la importancia y la valoración de nuestros puestos de trabajo, cuando empiezan es que empiezas en 10 horas sólo, dedícate a esto... entonces lo haces... es una reflexión también a hacer, pensar quien lleva el tema formativo para poder generar esta motivación y necesidad de mejorar toda la calidad de la formación de los procesos de todos. (M. – SGP)

Por otro lado, las entidades grandes cuentan con un mayor crédito y capacidad para gestionarlo, pero aun así la mayoría de las entidades lo consideran insuficiente. Además, dichas entidades no sólo utilizan el crédito, sino que tienen más capacidad para utilizar otras fuentes de financiación privadas o públicas.

Las grandes tienen mucho más crédito, pero con esto no hacen nada de formación, es muy poco con el crédito. (M. SGG)

Las grandes porque son las que están más puestas al día, quizás..., pero aun así es insuficiente. (S. - SGT)

La utilización del crédito de la formación programada (bonificada mediante las cuotas de la seguridad social) es insuficiente, no se gasta al 100%. Las causas que apuntan los responsables son: el desconocimiento de su uso, complejidad en la gestión, escasez de recursos (personas y tiempo) para poderlo gestionar, y la dificultad de encontrar formación a medida que se ajuste a las necesidades. A la vez, se opina que existen centros de formación especializados en el sector que ofrecen formaciones adaptadas.

En nuestro caso también es un problema en que has de invertir tiempo en que has de cuadrar todo esto, pero es que tenemos gente tan diferente y, los horarios son tan complejos... (M. - SGP)

Primero hacer la detección de necesidades y después ver como lo financio, busco recursos, y el crédito (de formación programada) es muy limitado, porque va en función del nombre de los trabajadores. Pero hay entidades subvencionadas como la Pere Tarrés, la Federació de Cooperatives... que ofrecen y se adecuan a las formaciones que necesitas, y te ayudan a financiarlas, y no se acaba, hay subvenciones que no se acaban. (J. – SGP)

La oferta formativa subvencionada por otras vías públicas, más allá de la formación programada (bonificada) no se conoce lo suficiente, por lo que no se aprovecha lo suficiente, sobre todo por parte de las entidades pequeñas y medianas.

Las personas trabajadoras que llegan a cursos gratuitos vienen por iniciativa propia, las entidades no las conocen. Yo creo que es un recurso que no se utiliza, que no se explota lo suficiente. (T. - SGT)

Las entidades complementan el presupuesto de formación de la formación bonificada (FUNDAE), con la aportación económica de la propia entidad, y algunos de los responsables de las entidades comentan que también complementan el presupuesto para realizar formaciones con la aportación individual de los trabajadores.

Nosotros es como muy democrático, es una cosa que demanda el equipo, contacto y hago un doodle para ver qué días van mejor y dónde se hará la formación. algunos la harán fuera del horario y otros dentro del horario, el que le entra dentro del horario se le conceden las horas de formación, y los que no entonces entraba dentro de su horario. Lo hizo todo el personal. La entidad pagaba el 50% del curso, pero todo de manera transparente. (L. – SGP)

Por otro lado, algunos de los responsables consideran que para conseguir una mayor calidad de la formación no es suficiente con destinar más recursos, sino que existen otros factores determinantes como la implicación de toda la entidad en el desarrollo de sus trabajadores y voluntarios, entre otros.

Si no agotamos todo el crédito..., queda dinero que no se gasta, el problema es de cultura, de no tomar la formación de manera seria como una herramienta de mejora profesional, ni de repercusión en las actividades que realizamos (...), si

la organización no hace un plan de formación, no hay un desarrollo profesional y todo lo que se debería hacer... no se hace. (M. – SSG)

El rol de las federaciones es relevante para coordinar formación, facilitar acciones adaptadas a las necesidades de las entidades. Además, permite que las entidades puedan formar a un número pequeño de personas, sin tener que organizar todo un grupo para la misma entidad.

Es el papel de las entidades federativas, es decir, deberían potenciar, utilizar des de la federación los recursos para poder facilitar la formación más específica. Por ejemplo, el otro día nos explicaba la Federació de entitats de la gent gran, que tienen sobre todo residencias de la tercera edad, que son fundaciones, des de la federación se ha hecho formación a medida, de certificación para la intervención (...), ha sido un éxito absoluto, es decir, a medida y especializada para las entidades que no tienen recursos para poder pagar a sus trabajadores esto. Entonces, el coste es menor, y creo que las federaciones tienen que apostar por esto. (M- SGM)

Por otro lado, gran parte de las entidades consideran que en el presupuesto de formación no se incluye la formación del voluntariado, es decir, esta formación se incluye dentro del plan del voluntariado, y se financia a través de formación subvencionada por la administración pública, o bien, mediante recursos propios de la entidad. Aun así, se considera que no es suficiente, y se debería potenciar y difundir más.

Y en este presupuesto no hay el presupuesto de voluntariado, claro, yo no tengo un presupuesto para trabajadores y un presupuesto para voluntarios, como si dijésemos. El presupuesto de la formación es otro (de los contratados). (M – SGP)

Los responsables de formación apuntan las siguientes propuestas:

- El sector debe invertir en acompañar a las entidades pequeñas y medianas en la utilización del crédito de formación.
- Realizar formación constante sobre la utilización del crédito, así como sobre los cambios que se van realizando.

- Visibilizar la existencia del rol de los centros de formación o asesorías como gestores del crédito de formación de las entidades, que permite realizar formación y gestionar su bonificación. Especialmente cuando las entidades no disponen de capacidad para gestionarlo.
- Ampliar la oferta formativa para disponer de gran variedad de opciones formarse y agotar el crédito de formación programada (bonificada).
- Dar a conocer la oferta formativa financiada con otros fondos públicos como, el Servei d'Ocupació de Catalunya, el Consorci de Formació Continua de Catalunya, el Pla de Formació de l'Associacionisme i Voluntariat de Catalunya de la Generalitat, entre otras.
- Contabilizar el salario de las horas de formación de las personas que se forman para visibilizar en el presupuesto total invertido en formación, para generar mayor consciencia de los recursos invertidos, y su optimización.
- Mejorar la planificación de la formación, para calendarizar las acciones formativas, ya sea dentro de la jornada laboral, y durante todos los meses del año, para favorecer que no se acumulen a finales de año cuando ya no se dispone de tiempo suficiente.
- Que las federaciones potencien su rol de coordinación y facilitadoras de la formación, incluso impulsando la formación bonificada.
- Poder utilizar las políticas de responsabilidad social corporativa de las empresas, y recursos de obras sociales de cajas de ahorros para financiar programas de formación, ya sea en temas de gestión y/o transversales en las entidades del tercer sector, u otros contenidos.

“Es un nicho de oportunidad la formación que nos pueden hacer determinadas empresas por la responsabilidad social corporativa es un nicho de financiación privada, no nos consta como reglado. Pero que aquí esto también depende de la capacidad que tenga la entidad contando con empresas, es conseguir que el responsable de recursos humanos de una organización venga y te haga la formación. Por ejemplo, esto lo está haciendo la Obra Social de la Caixa a

través de su voluntariado social, todo el tema de la formación económica financiera para familias en situación de riesgo de exclusión social, y también económica financiera para familias en situación de riesgo de exclusión (...). (J. – SGG)”.

- Potenciar las sinergias con los colegios profesionales y las universidades impulsar programas de desarrollo y formación.

“De hecho, ahora también algunos colegios, por ejemplo, como el colegio de economistas nos han hecho un curso financiado por la Caixa, que tenía varios módulos, y era totalmente gratuito. (P. – SGM)”

A continuación, se presenta un resumen a modo de nube sobre la categoría “recursos económicos invertidos en formación”:



Ilustración 3. Nube recursos económicos invertidos en la formación.

7.6 Profesionales remunerados y voluntarios formados

A continuación, se presentan las valoraciones de los responsables de formación sobre la categoría de “profesionales remunerados y voluntarios formados” y, las repercusiones en la calidad y suficiencia de la formación.

La media de personas remuneradas formadas es de 33% en las entidades muy pequeñas y pequeñas, 49,81% las medianas, y 70,50% las grandes. La media del porcentaje de voluntarios formados es de 38,42%.

Las categorías profesionales que más se forman en las entidades son las siguientes: el personal técnico (22,27%) y auxiliares (19,45%), seguido de los responsables de áreas o proyectos (7,94%) y de otras categorías (6,39%), y, por último, la dirección (5,05%).

Las entidades grandes forman un 11,02% a sus responsables de área, las medianas el 3,19% y las pequeñas el 2,60%. Las entidades grandes forman más (32,88%) a las categorías técnicas que las pequeñas (3,91%) y las medianas (9,79%). Las entidades grandes forman más (25,04%) a las categorías técnicas que las pequeñas (25,89%) y las medianas (3,59%).

Los responsables de formación consideran que el número de personas formadas en las entidades del tercer sector es insuficiente, sobre todo porque la gran mayoría de entidades que lo forman son pequeñas y medianas. Las causas que exponen son: la falta de recursos para gestionar más formación, ofrecer formaciones poco motivantes y ajustadas a las necesidades, ser capaces de definir acciones formativas voluntarias y otras obligatorias, dificultades en encontrar formación externa adaptada y adecuada a sus necesidades, y dificultades en la capacidad para organizarla internamente.

Las dificultades que veo, sí que disponemos de un plan de formación, pero no tengo la sensación de llegar a los trabajadores. Es decir, sí que hay unos objetivos, sí que es para todos los trabajadores, pero hay personas que te piden tres formaciones al año, y quien no te pide ninguna. Y sobre todo cuando

programas una formación al año que sea muy transversal, ves que no todas las personas asisten (...), y es la dificultad que tengo. (L- SGP)

Bueno, en nuestra organización no es voluntaria la formación, sino es una semana dedicada exclusivamente a esto, en este caso, es una semana que no se trabaja y entonces se dedica exclusivamente a formarse. No es que sea obligatoria pero sí. (J – SGP)

Cuatro entidades añaden otras causas asociadas a los perfiles profesionales del sector social: baja motivación por realizar formación continua ya sea porque priorizan la intervención social, o bien porque priorizan la estabilización que ofrece el sector, especialmente las entidades grandes, y no están interesados en reciclarse. Otros profesionales expresan un rechazo en formarse en competencias asociadas a la gestión de entidades no son pertinentes para el sector.

Los estudiantes de trabajo social y educación social cuando van a buscar trabajo, aparte de que algunos se insertan en los centros de prácticas, muchos van al mundo de la administración y muchos obviamente lo primero que hacen es enviar el CV a (entidad del tercer sector), porque saben de las condiciones de trabajo que tenemos, porque saben que además es super seguro, sabéis que podéis entrar y retiraros en la organización (J.D. – SSG) (5 6:53)

Y luego hace que tengas esta condición... y ante las dificultades que presenta el mundo del trabajo social, hay una reticencia en entrar en ciertas formaciones. Por ejemplo, un caso específico, hablamos la formación en captación de recursos a través de empresas, el freno principal, no es del exterior, no proviene de la formación, proviene de los profesionales del trabajo social que consideran que este tema entra en conflicto en los agentes de transformación mundial... (J. – SGG)

Otras entidades, añaden el perfil generacional, como otras de las causas asociadas a la baja motivación por la formación. Así, como la sobreinformación que producen las redes sociales e internet, que puede influir en que los profesionales prefieren acceder a ella antes que realizar una formación formal. Además, se añade que esta sobreinformación, sino se gestiona bien, es poco veraz y no profundiza.

Totalmente, no es si es generacional, no sé, o sólo sucede a los trabajadores sociales y educadores, es una preocupación importante, la inquietud de los empleados, de buscar trabajadores inquietos por formarse, hay bastante movimiento en esto, muchas personas lo están reivindicando. (P – SGG)

Hay información excesiva, hay noticias por todos los canales, y llega un punto, un momento en el que te colapsas. (F. SGG)

Sí, para interiorizar la información que te llega, ¿no? Y para profundizar, el Twiter es muy rápido, el Facebook es muy rápido, pero no profundiza la información (M. – SGG)

Otro dato significativo que se apunta es que se deben contrastar el porcentaje de personas formadas y el número de horas anuales de formación.

Nosotros con esto de las horas, nosotros podemos llegar al 80% de las personas formadas, pero no en las horas mínimas... el año pasado llegamos al 96% pero no a las 30 horas que hablábamos. Entonces creo que sí hemos llegado a esta fórmula, pero con financiación privada. (M- SGM)

Los responsables consideran que existen muchas diferencias entre el personal formado remunerado y voluntario. Y dos entidades comentan que implementan otras acciones de desarrollo del personal voluntario que no se contempla dentro del plan de formación de la entidad. Por otro lado, otras personas añaden que en ocasiones solo se hace dicha formación inicial, y es insuficiente.

Nosotros tenemos un espacio de desarrollo de voluntariado dentro de la entidad con un programa de una subvención formamos a nuestros voluntarios, pueden venir a una formación, quien quiere hacer de voluntario en nuestra casa puede hacer una formación específica nuestra o en otros centros, pero todos los que vienen con nosotros tienen que hacer una propia. (A. – SGM)

Por otro lado, una entidad mostró su preocupación por el hecho de que en algunas entidades los directivos son voluntarios, y si éstos realizan poca formación, podría tener consecuencias en la toma de decisiones organizacional. Por lo tanto, es necesario

realizar programas de desarrollo de competencias directivas y sobre el contexto socioeconómico, destinados al personal voluntario y remunerado.

Lo que me preocupa mucho es la formación de los cargos directivos, que en muchas entidades son voluntarios (...). Tú te encuentras como un jefe de área que es un buen profesional que ha de hacer un plan de comunicación o de márketing..., y después son ellos, que no saben de esta realidad, son los que toman las decisiones sobre si se tirará adelante o no el plan. Considero que debería haber una formación muy específica, y necesaria en un entorno totalmente cambiante. (J.– SGG)

Se considera insuficientes el porcentaje de personas formadas para todas las categorías profesionales. El tercer sector prioriza al equipo técnico de intervención social respecto a otras categorías profesionales, pero aún así, debería aumentar.

Como es muy concreto, cada uno... creo que en el tercer sector siempre priorizamos al equipo técnico, y si quedan plazas en las formaciones entonces se ofrece a la dirección, ya sea la dirección técnica o la dirección general, sobre todo porque las formaciones que hacemos son generalistas, y los valores y así, es algo palpable que se transmite así... (A. SGP)

Creo que los auxiliares, son los grandes olvidados... se focaliza más en el perfil técnico o directivo, en temas como liderazgo, pero en los otros porcentajes del presupuesto se va de técnicos hacia arriba. (J. – SGP)

Todos los puestos de trabajo son importantes des de la recepción hasta la persona que limpia, y si a ti te implican, si ven como contamos contigo, entonces esto ofrece mayor motivación e implicación. Esto haría que la gente esté más implicada, más motivada y que la gente se quiera formar, y que sí que es verdad que la persona técnica está más en el centro de batalla, pero todo el trabajo es importante y todo va en cadena... y esto hará aumentar el valor y la calidad. (J. – SGP)

El porcentaje de los responsables de áreas y proyectos es bajo por la repercusión que tienen en la entidad. Sin embargo, otros responsables opinan que la dirección se forma

en centros externos, y dichos datos no se tienen presente como formación que ofrece la propia entidad. Otras entidades comentan que es necesario difundir la necesidad de invertir tiempo para formarse en este colectivo.

Con los retos que posee actualmente el tercer sector la formación recibida no es suficiente, y menos en el equipo de dirección y responsables, sobre todo para adaptarse a los cambios.” (L.- SGT)

Creo que en nuestro caso los cargos de dirección se forman, pero fuera, en cursos no de la propia entidad, másteres, dentro de nuestra entidad no responde (a sus necesidades), i esto no está contemplado aquí, no lo sé. (J – SGP)

Pensando en los objetivos, el de superar dificultades o problemas, o adaptarse a los cambios, yo también pienso que la formación de la dirección y de los responsables es clave. (R. SGT)

Por otro lado, la formación que recibe la categoría auxiliar también se considera insuficiente, y debe aumentar porque es importante su aportación de apoyo a la entidad y a las diferentes áreas.

Una cosa es lo que es, y otra cosa lo que creemos que es. A nosotros nos pasa que no hay formaciones para los auxiliares, para las categorías que van a la universidad sí encuentras formación o másteres, u otras. Pero un auxiliar que cursos tiene cuando ya ha realizado un auxiliar de clínica, ¿qué más se puede hacer?, y estas carencias que existen, buscas, pero te cuesta mucho, y tenemos que dedicar un tiempo que no es fácil. (M – SGP)

Como propuestas de mejora asociadas a los “profesionales formados”:

- Aumentar la formación en todas las categorías, y es necesario priorizar y asegurar unas horas destinadas a la formación por los trabajadores y voluntarios para poder cubrir todas las necesidades.
- Poner especial énfasis en la formación del personal técnico por la repercusión directa que tienen en las personas y la sociedad. Involucrarse en encontrar formaciones ajustadas a las necesidades e intereses.

- Difundir la formación como inversión para motivar la participación de los equipos.
- Realizar estudios comparativos con indicadores de otros sectores, para aportar ideas sobre la priorización del esfuerzo a realización, así, como de la necesidad de inversión.
- Sensibilizar a la dirección y mandos intermedios sobre la importancia de formarse, para potenciar el tiempo destinado a ello, sobre todo por el impacto que genera en la estrategia y en los equipos. Al mismo tiempo, favorecerá la potenciar la formación en las entidades porque tienen un rol relevante al respecto.



Ilustración 4. Nube personal formado.

7.7 Detección de necesidades formativas

A continuación, se expone la opinión de los responsables de formación sobre los resultados de la categoría “el modelo de detección de necesidades” formativas:

Las características del modelo de detección de necesidades formativas más comunes son las siguientes: la dirección participa en la detección, se tienen en cuenta los objetivos para planificar la formación, y el conjunto de la entidad participa en la detección. Y las menos comunes consecutivamente: se utilizan instrumentos, se analizan informes de satisfacción, y las necesidades actúa sobre los problemas futuros o cercanos.

En primer lugar, los resultados son coherentes, y se valora positivamente las características principales de los modelos de detección de necesidades por ser participativo y el aumento de la implicación de la dirección desde los últimos años. Y se añade que deben incorporarse otras características para provocar una mayor calidad de la formación, como, por ejemplo, que “las (entidades) pequeñas y medianas requieren utilizar más instrumentos, y que incorporen la visión proactiva (de la formación)” (S.- SGM)

Se considera necesario utilizar instrumentos rigurosos para detectar necesidades formativas, de lo contrario las propuestas formativas pueden ser intuitivas y no responder a la realidad.

Porque a veces puede responder a impresiones, o pensamos esto o lo otro, pero si tenemos una manera más objetiva podemos pensar que esto es lo que necesitábamos y no lo que hacíamos. A veces funcionamos por impulsos o por lo que hablamos muchas veces nos fijamos en una subjetividad que puede afectar a lo que realmente es necesario, pienso que sí se debería tener más en cuenta, de manera más estructurada... (M- SGG)

Por otro lado, se deben detectar y analizar necesidades de manera proactiva, es decir, que permitan avanzarse a problemas futuros.

A parte, dicen las necesidades solucionan problemas actuales, bien, pero ¿y futuros?, lo que tenemos que hacer es que prevenir, avanzarnos a las necesidades, si sabemos que de aquí a tres años queremos ir, tenemos planificarlo. (S. - SGT)

También se aconseja categorizar y priorizar rigurosamente las necesidades para diferenciar las entre: intereses, problemas, carencias, individuales, grupales, reactivas y proactivas, entre otras. Identificar sus diferencias permitirá elaborar un plan de formación más exhaustivo.

No confundir a veces intereses con necesidades que a veces cuando se plantean formaciones, es necesario pensar que hace falta porque seguramente primer salo lo que más interesa, pero no necesariamente es la necesidad, por esto es

importante utilizar instrumentos de análisis, porque si no todo esto son percepciones, o también un tema motivacional, que sólo pensamos en aquello que nos viene de gusto, y no para resolver problemas o necesidades reales. (F. – SGG - 49:21)

Algunas entidades comentan que utilizan procesos participativos y se relaciona con la cultura de la entidad, es decir, preguntan a los equipos que necesidades tienen, y se valora positivamente. En cambio, hay otras entidades que exponen que tienen dificultades para establecer dichos procesos. Por otro lado, algunas entidades tienen en cuenta la participación del comité de representación de los trabajadores.

Nosotros es como muy democrático, es una cosa que pide el equipo, y lo más votado será lo que se decide. (L – SGM)

Las propuestas de mejora del “modelo de detección de necesidades formativas” son:

- Es necesario priorizar correctamente las necesidades, definir las formaciones obligatorias y las voluntarias, en relación al objetivo de la formación: prevención, calidad del servicio, etc.
- Identificar y dar respuesta a las necesidades individuales y grupales.
- Recoger las necesidades normativas, que dictamina el responsable directo, y las relacionadas con los intereses del propio colaborador.
- Hacer partícipe a los trabajadores y personas voluntarias, también al comité de los trabajadores.

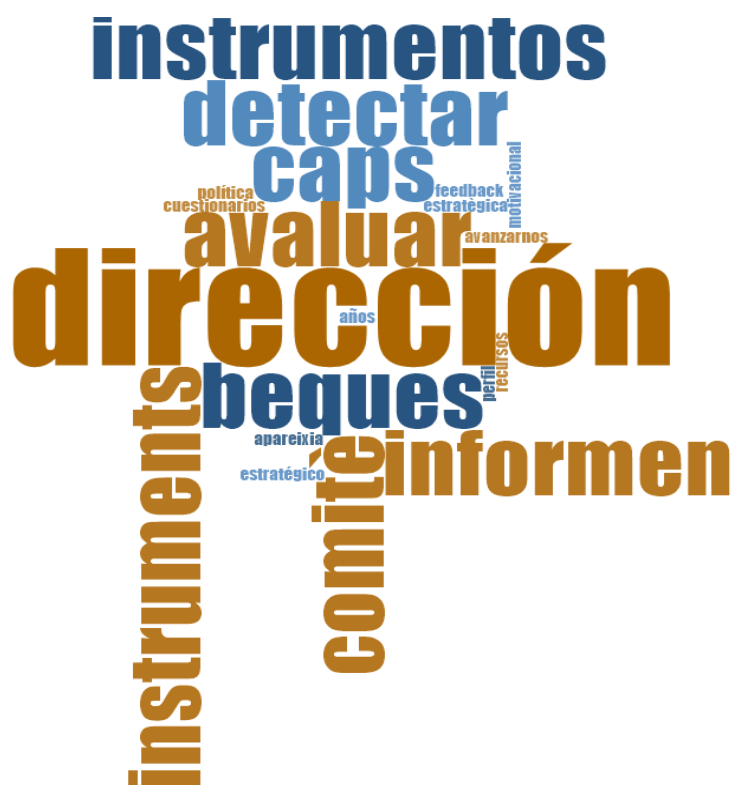


Ilustración 5. Nube detección de necesidades formativas.

7.8 Modalidades de Formación

Los responsables de formación han valorado los siguientes datos cuantitativos de la categoría “modalidades formativas”, y su influencia en la calidad y la suficiencia de la formación en la entidad.

El 35,73 % es formación impartida en la entidad, pero mediante docente externos, el 34,55% es formación externa impartida por centros de formación externos, y el 29,71% formación impartida en la entidad por profesionales internos que actúan como docentes

Dichos resultados sí que tienen influencia en la calidad de la formación. Las tres modalidades son útiles, y cada una de ellas aporta beneficios complementarios. Por un lado, es necesario potenciar la formación interna para los ámbitos de intervención, porque es más eficaz, responde mejor a las necesidades. Además, permite adaptarse mejor a la cultura interna.

Un profesional interno (como formador) es que das importancia a sus trabajadores. Estas confiando en tus trabajadores para que sean los que forman al resto de tus compañeros. Y las necesidades las saben perfectamente. (L. - SGT)

Pienso que puede a ver esto, pero ya está bien que se refleje que es formación interna del personal de la propia entidad, porque al fin y al cabo, es muy positivo, el conocimiento es de la propia entidad, y está bien que gente del equipo pueda formar a las otras personas, e incluso a otras áreas, porque hay muchas veces que buscamos fuera para que nos expliquen lo que estamos haciendo, y esto aporta valor, y puede ir vinculada a la cultura, valores... que tiene que ver más con la formación interna y es ese tipo de formación la que es necesaria. (M. SGG)

De hecho, la formación interna es la más eficaz, bien hecha, no es coger a alguien y ahora te explico, sino bien diseñada es más eficaz. Es la que mejor funciona porque es lo que las entidades necesitan. Y también es la más económica si lo miramos a nivel de costes. (P. - DGG)

La formación interna impartida por docentes externos también es clave cuando no encuentras el talento internamente, además permite adaptarse más a las necesidades que la formación externa.

Aquí también des del punto de vista técnico, las tres modalidades que tenemos todas tienen ventajas e inconvenientes, cuando utilizas docentes externos puede que sea bueno para la temática, pero si una persona no tiene los conocimientos de nuestro sector, entonces a vedes se encuentra contrariado. (J.D. - SGM)

Por otro lado, la formación externa se destina contenidos más especializados, y de nivel elevado, sin embargo, en ocasiones la oferta externa no se adapta a las necesidades, por lo tanto, repercute a la calidad de la formación. También se considera que existe endogamia a la hora de escoger centros formativos que pertenecen a entidades del tercer sector, y se aconseja combinar dicha oferta con la de otros centros especializados de otros sectores para poder aprender de ellos e incluso innovar. En ocasiones, existe un prejuicio sobre los centros de formación de otros sectores sobre que no entienden las

necesidades del sector, pero se considera que es importante hacerse entender para poder aprender conjuntamente.

Es la dificultad que cuando vas a buscar a fuera la formación, sino es una entidad especializada en el tercer sector quien te está haciendo esta formación son formaciones poco aplicables a la realidad que te encuentras, y esto dificulta mucho poder encontrar formaciones interesantes que puedas aplicar. (L. - SGM).

Sobre si existe formación especializada o no del sector, sí, estaría de acuerdo, pero justamente creo que el sector en algunos momentos tenemos que hacer formación que no sea del tercer sector para poder evolucionar. (...) Con esto quiero decir, ojo en ser endogámicos porque yo creo que como sector tenemos que evolucionar. (J.- SGM)

A continuación, se presentan las propuestas extraídas de las sesiones de responsables de formación:

- Potenciar la formación interna destinando personas que puedan gestionarla y evaluarla, priorizándola frente a otras modalidades.
- Realizar más formación interna por los propios profesionales internos como docentes, siempre que se implemente un seguimiento.
- Centralizar y difundir la oferta formativa de los centros del tercer sector para poder conocer la oferta formativa.
- Abrirse a centros formativos de otros sectores para incorporar nuevas perspectivas incluso innovar en el propio.
- Detectar el talento interno para potenciarlo para formar al conjunto de profesionales de manera formal o informal, y que este proceso forme parte de las políticas de gestión de las personas, y sea valorado como una inversión.
- *Como la formación interna la consideramos que responde más a las necesidades, se podría potenciar más la interna, porque responde a las necesidades, pero siempre que haya una persona que la pueda gestionar y hacer*

un seguimiento. Encargada de la formación al final porque si le dices a una entidad que no tiene personas que se dediquen a la formación, te dirán que no tienen tiempo. (L. - SGT)

Es por esto por lo que hablamos del personal interno, porque realmente puedas hacer esto detectar dónde está el conocimiento, y poder potenciarlo, esto también es una inversión. (M. - SGG)



Ilustración 6. Nube modalidades de formación.

7.9 Tipologías de formación

Los responsables de formación han valorado los resultados cuantitativos sobre la categoría de “tipologías de formación: presencial, a distancia, elearning y mixta”. A la vez han valorado su relación con la calidad y la suficiencia de la formación. Los resultados cuantificados son los siguientes:

Las tipologías de formación: formación presencial (85,02%), formación a distancia (5,34%), formación elearning/virtual (5,32%), y la formación mixta (4,32%),

A continuación, se citan las valoraciones de los responsables de formación según tipologías formativas: presencial y elearning. Cabe destacar que se ha entrado poco a valorar la formación mixta y la formación a distancia, porque no se ha considerado relevante.

Se valora la formación presencial como la estrategia más útil para la formación de las entidades. Aporta reflexión, debate y supervisión directa. A su vez, es necesaria para abordar competencias relacionadas con la atención social, que requieren un contacto personal. Su considera que dicha valoración se relaciona con la cultural de las entidades, y, por el contrario, otra tipología de formación no se considera apropiada para la mayoría de las formaciones del sector.

Se valora muy positivamente la formación presencial es un tema de reflexión, debate, supervisión... hay todo un trabajo de atención a las personas que es difícil, a no ser que sea un curso más técnico, y que es más individual, pero cuando piensas en el sector que es más concreto, a gente valora mucho más la formación presencial. (D. – SGG)

La utilización inferior al 5% de la formación elearning sorprende a los responsables de formación debido a los tiempos actuales, pero están de acuerdo que en el tercer sector está muy poco extendida por falta de recursos, por la propia cultura de las entidades (antes comentado), y por el reto de introducir una mayor digitalización y TIC en las entidades, más allá de la formación. Existen diferencias al considerar si este aspecto influye o no en la calidad de la formación. Algunos responsables de formación opinan que existe un prejuicio a priori sobre este tipo de formación, tanto por parte de los participantes como de la propia dirección, pero que sí que es una formación interesante que aporta beneficios concretos, y si no se utiliza puede influir en la calidad de la formación impartida en las entidades. Otros responsables, la valoran como una estrategia poco útil para formar en contenidos y competencias actitudinales, muy presentes en el tercer sector social, por lo que el hecho de no utilizarla no influye en la calidad.

Pero yo aquí tengo mis dudas si es un prejuicio de la dirección, porque alguna vez nos hemos encontrado alguna sorpresa, si es una formación elearning que da mucho peso al acompañamiento inicial, te dejamos una semana... hoy en día todo el mundo tiene Facebook, por eso creo que es prejuicio de los equipos directivos de las entidades del tercer sector, que ya de entrada no sé si han consultado al equipo de intervención y han dicho que no. (L. – SGT)

Claro, yo creo que sí que es prejuicio el de la calidad de la formación elearning es de menor calidad que la presencial. (L. – SGT)

El tercer sector está poco digitalizado. El tercer sector depende de los contenidos muy actitudinales complicados de traducir a elearning, y por otro lado el perfil de los destinatarios es bajo (estudios cursados). (F. - SGT.)

Algunos responsables consideran que la formación elearning ofrece oportunidades de formación flexibilizando el espacio y tiempo. Incluso un responsable expresa que es la única alternativa para poder formar a profesionales que están muy dispersos geográficamente, y que se requiera realizar una formación grupal.

Afecta en la suficiencia, porque es muy útil en el tercer sector utilizar formación elearning o mixta, dada la dispersión geográfica de los servicios, formas a muchas personas en poco tiempo y llegas a más trabajadores. (V – SGT)

Pero ya ves claro que hay ciertos casos que sólo puedes formar online, si haces una apuesta, por la dispersión geográfica, es la única manera de salvarlo, entonces que tengo que salvarlo, que tengo que garantizar yo que el desarrollo de esa formación que todos los problemas técnicos se puedan solucionar... un teléfono (F - SGT)

Una entidad situada en una zona geográfica de difícil acceso valora la formación elearning como una alternativa que sí tienen presente.

Depende de dónde te encuentres no tienes tanta oferta, el tema de formación de formadores... estamos fuera y a parte de los seminarios... el tema de la disponibilidad es muy diferente tanto del formador como del trabajador.

Nosotros somos partidarios de la formación online, y muchos de nuestros trabajadores lo utilizan, y unos forman a los otros. (A. – SGM)

Además, dos responsables de formación valoran que el perfil de los profesionales de las entidades es apropiado para utilizar este tipo de formación por ser un sector con un colectivo joven y de mediana edad acostumbrados al uso de las TIC. Por otro lado, existen diferencias de opinión sobre si el perfil de profesional del tercer sector social es propicio para esta formación. Algunas entidades consideran que el perfil de edad favorece su uso.

Existe un prejuicio de la dirección de que el perfil de trabajadores y voluntarios no se adaptará a las nuevas tecnologías, cuando no es cierto dado que la media de edad no es elevada y poseen competencias digitales (R. – SGT).

Por otro lado, dos entidades consideran que el elearning aporta beneficios para los participantes porque permite conciliar la vida profesional con la persona, porque es la propia persona quien marca un ritmo individualizado, sin horarios, y en el propio hogar.

Por último, las entidades grandes expresan que se está avanzando en introducir nuevas técnicas, y con el paso de los años se está consiguiendo. Algunas de estas entidades sí han incrementado su uso, un responsable expresa que el elearning en su entidad llega al 20% o 30% de la totalidad de formaciones. En cambio, dos entidades, una pequeña y otra mediana, exponen que no lo utilizan nada.

También se constata que se desconoce esta tipología formativa, y que poco a poco irá ganando espacio. Una entidad comenta que en la actualidad en la formación elearning se interactúa constantemente con el grupo, se dispone de tutores, etc. y le resulta muy útil.

Depende del tipo de formación online, también es cierto que hay plataformas que son una pasada, he visto algunos cursos online, he visto algunas plataformas con tutores y me he quedado alucinada. (B – SGP)

En relación a formación a distancia la gran mayoría de los responsables de formación consideran que debería ser menor, además la nueva normativa de FUNDAE no permite financiar este tipo de formación.

Por último, la formación mixta casi no se ha valorado por los responsables. Sólo aparecen dos comentarios relacionados con la utilidad de combinar dos metodologías que permitan combinar aspectos teóricos y prácticos.

Las propuestas sugeridas son:

- Realizar campañas de difusión y márketing de los beneficios que ofrece la formación online, hacer pruebas piloto que demuestren los resultados.
- Ofrecer herramientas, adaptar y escoger las técnicas más adecuadas según los objetivos formativos.
- Acompañar a las entidades a crear sus formaciones mediante modelos elearning, e introducir recursos como vídeos, videoconferencias, etc.
- Ofrecer cursos gratuitos para que los responsables de formación de las entidades conozcan sus utilidades y resultados.

Existe otro tema ligado a esto, que es ver como des de las grandes se pueden plantear modelos elearning o bien a través de vídeos conferencias, pero las grandes... (M.- SGM)

A continuación, se presenta un resumen de las palabras más significativas de la categoría “tipología de formación”.



Ilustraci3n 7. Nube modalidades de formaci3n.

7.10 T3cnicas formativas

En este apartado se presentan las diferentes valoraciones de los responsables de formaci3n con relaci3n a los resultados cuantitativos sobre “las t3cnicas formativas”, y su vinculaci3n con la calidad de la formaci3n.

Las estrategias que m3s utilizan las entidades para formar a su personal son las siguientes: seminarios y jornadas, formaci3n en el aula y formaci3n en el puesto de trabajo. Y las que menos son el coaching/mentoring, el autoaprendizaje y la formaci3n informal.

Las entidades peque1as utilizan menos los seminarios y jornadas (68,8%), las medianas el 80%, y las grandes el 97,6%.

Las entidades peque1as utilizan menos la formaci3n en el aula (40%), las medianas el 44,7%, y las grandes el 84,4%.

Las entidades valoran como muy utilizada/bastante la formación de acogida: las pequeñas el 31,3%, las medianas el 31,9%, y las grandes el 51,3%.

Las entidades pequeñas mucho/bastante el coaching/ mentoring (33,3%), las medianas el 15,2%, y las grandes el 28,2%.

Las entidades pequeñas utilizan mucho/bastante el autoaprendizaje (26,7% las medianas el 26,1% y las grandes el 37%.

Las entidades pequeñas mucho/bastante el coaching/ mentoring (40%), las medianas el 43,8%, y las grandes el 41,6%.

En el tercer sector las técnicas más utilizadas son las que implican menos horas, como las jornadas y seminarios. En el tercer sector hay un problema de recursos (personas destinadas a la formación, tiempo, presupuesto), los participantes no pueden ausentarse de su puesto de trabajo demasiadas horas, existe una baja motivación por algunos participantes en formarse, la formación no se considera una inversión, y existe una baja valoración en cuanto a respecto a los resultados obtenidos con la formación por esto se destinan pocos recursos. Además, el hecho de que no exista diversidad de técnicas puede repercutir en la calidad de la formación restando multivariedad, adecuación con los objetivos, e incidencia en los resultados esperados.

Los seminarios y las jornadas son estrategias de pocas horas (entre 1 y 3 horas), y si sólo se utilizan estas estrategias podría repercutir negativamente a calidad por la limitación que se pone su duración, y no se considera adecuada en el desarrollo de competencias, donde se necesitan formaciones más largas y que impliquen un mayor seguimiento.

Porque no jornadas o seminarios, responde a una formación que hay en el sector de temas, por ejemplo, de novedades, cuando hay cambios legislativos... esto sí que responde a jornadas, y sí que esto lo he hecho. Hay veces que es muy especializado, que son cápsulas de novedades. (O. – SGG- 55:31)

Pienso que esto puede afectar a la calidad de la formación sino se hacen otras modalidades. (M. - SGG – 55:33)

En general, se apunta que destinan pocas horas a realizar formación, incluso formaciones que requieren más horas se acortan.

O que a veces, se diseñan, se intentan hacer en cursos de 8 horas, contenidos que corresponderían a 30, claro afecta a la calidad. (F. - SGT)

Las formaciones deberían ser más largas, adecuar el tiempo bien a los contenidos. (S.- SGM)

Existe un consenso en valorar las formaciones prácticas y aplicables, aunque tengan una parte teórica. Sorprende que la formación en el puesto sea una de las más utilizadas, se considera más una formación informal el en puesto, y no una estriega planificada que responde a unos objetivos de aprendizaje, y se apunta que, si se realiza de manera intuitiva, y no se planifica ni se evalúa, puede restar eficacia a la formación.

La formación de acogida está implantada de manera generalizada y se valora positivamente.

La formación informal es la que presenta un menor uso, sin embargo, debe fomentarse por su utilidad, basado en el intercambio de experiencias, la gestión del conocimiento, la formación entre iguales, entre otras estrategias.

Después hay una cosa que no sé si se hace servir, sobre la formación informal, el intercambio de experiencias es una opción. Una formación entre iguales, de gestión del conocimiento, creo que en nuestro sector no está suficiente desarrollado. (A. SGP)

Nosotros sí que hacemos que todo este conocimiento llegue a la base, antes había una persona que tenía el contacto de todos los proyectos europeos, i esta persona se fue, y ahora hay una comisión internacional que está formada por voluntarios, profesionales y personas usuarias, y en cada viaje van dos o tres personas diferentes tanto de atención directa como de estructura y cuando vuelven de los viajes siempre se envía un correo electrónico a todos

explicándolo, y de tanto en tanto, montan uno o dos fines de semana al año, encuentros donde se explica que se está trabajando, los proyectos, qué perspectivas de futuro, para situar.. (T. – SGM)

En relación a metodologías informales, algunas entidades han valorado como importante hablar de la transferencia y la socialización del conocimiento al conjunto de personas de la entidad. Por ejemplo, derivando a personas que puedan realizar un reporte de información de congresos o procesos relevantes, o bien crear comisiones transversales sobre temas que después puedan difundir el conocimiento, o potenciar la “visión de águila”, es decir, una visión constante para identificar aspectos claves que puedan ser punteros y de relevancia para la entidad y las personas.

El coaching y el mentoring se utiliza poco por el coste que supone, en cambio se considera útil, y puede repercutir en la calidad de la formación por no utilizarse.



Ilustración 8. Nube metodología de formación.

7.11 Contenidos y competencias

A continuación, los responsables de formación valoran los resultados cuantitativos sobre “los contenidos y las competencias de las formaciones”, y su relación con la calidad y la suficiencia de la formación.

Los contenidos que se imparten con más frecuencia en las entidades son las competencias de intervención social, las competencias técnicas transversales, y gestión de personas, Por el contrario, los contenidos menos formados son los idiomas, la captación de recursos y la digitalización (TIC).

Las entidades grandes forman más en competencias directivas, transversales, intervención social, digitalización que las entidades medianas y las entidades pequeñas. En igual grado gestión de personas, normativa y legislación, captación recursos, y en valores y cultura de la entidad idiomas, siendo estas dos últimas los contenidos menores formados junto a digitalización.

Los resultados sobre “los contenidos” se consideran coherentes y que responden a sus realidades. Y la diferencia existente entre las diferentes áreas de contenidos y competencias influyen en la calidad y la suficiencia de la formación

Las entidades grandes expresan que tienen más número de colaboradores y con mayor especialización, por esto se forman en aspectos más especializados.

Puede ser, al final las grandes, tienen la capacidad de tener perfiles muy especializados, entonces las pequeñas y medianas, necesitan perfiles más polivalentes por lo tanto se tienen que formar en todo (F – SGT)

Existen diferencias entre las tipologías de entidades según el presupuesto en la formación en contenidos como la digitalización y el desarrollo en competencias directivas debido a la diferencia que prestan y sus tipologías de perfiles contratados, que justifican dichas diferencias.

La formación en las organizaciones del tercer sector social.

La prioridad en el sector es formar al personal técnico que ejerce la intervención social. Sin embargo, también se considera necesario formar sobre otros contenidos propios de otros perfiles para poder ofrecer una formación de calidad.

Por último, algunos perfiles de intervención social ofrecen resistencia en la formación de contenidos sobre la gestión de la entidad debido a que opinan que entran en conflicto con la transformación social.



Ilustración 9. Nube contenidos de la formación.

8.12 Evaluación de la formación

En este apartado se describen las aportaciones de los responsables de formación sobre “la evaluación de la formación”. Los resultados cuantitativos valorados han sido los siguientes:

Cabe destacar el bajo índice de respuestas válidas sobre la evaluación: el 59,31% de la evaluación de satisfacción, el 39% del aprendizaje, el 30,2% de la transferencia, el 25,5% del impacto y el 15,1% de la rentabilidad. Aun así, se ha considerado relevante analizar y discutir.

Satisfacción: El 29,2% de entidades pequeñas y muy pequeñas evalúan la satisfacción, el 43,3%, las entidades medianas el 78,4%, y las grandes el 91,9%.

Aprendizaje: El 25% de las entidades pequeñas y muy pequeñas evalúan el aprendizaje, el 31,7% de las medianas, y el 47,7% de las grandes.

Transferencia: El 16,7% de las entidades pequeñas y muy pequeñas evalúan la transferencia, el 23,3% de las medianas, y el 38,6% de las grandes.

Impacto: El 16,7% de las entidades pequeñas y muy pequeñas evalúan el impacto, el 18,3% de las medianas, y el 31,8% de las grandes.

Retorno de la inversión: El 13,7% de las entidades pequeñas y muy pequeñas evalúan el nivel de aprendizaje, el 34,2% de las medianas, y el 52,1% de las grandes.

De forma mayoritaria los responsables expresan que la evaluación no está instaurada en el sector, es un hecho muy generalizado, y que únicamente se evalúa la satisfacción, y en muy pocos casos el aprendizaje. Y en cuanto a los niveles de transferencia, impacto y rentabilidad, sólo la llevan a cabo entidades con profesionales que pueden realizar dicha evaluación, dada su complejidad. Además, se comparte el interés de disponer de mayor capacitación sobre los modelos de evaluación y sus instrumentos.

A continuación, se describen las valoraciones para cada uno de los niveles. El nivel de satisfacción de la evaluación se lleva a cabo porque es obligatorio para poder obtener la financiación del crédito FUNDAE. Y, por lo tanto, únicamente las entidades grandes, y sólo algunas de las entidades medianas y pocas pequeñas. El tamaño de las entidades es un factor influyente en la capacidad de destinar recursos para evaluar. Por otro lado, se evalúa poco el aprendizaje, seguido de la transferencia, pero mucho menos, o prácticamente de manera nula, el nivel de impacto y rentabilidad. Y sobre los resultados

se duda de que realmente las entidades que dicen que lo implementan sea de manera rigurosa.

Sorprende, la satisfacción vale, el aprendizaje vale, pero que el impacto, a partir de aquí, la transferencia y la rentabilidad.... Que estén entorno al cincuenta, me sorprende. Cuando todos estos instrumentos a nivel general, no en este sector, hay bastante debate, y hay poca.... (F - SGT)

¿Pero una evaluación de manera formal, con instrumento? Porque pueden decir, si, si, evalúo el impacto, pero ¿cómo? (S. - SGTL)

Por eso se debería preguntar qué instrumentos se utilizan para evaluar la rentabilidad... (R. - SGT)

Por ejemplo, la jornada de hace poco de formación, me quedé bastante sorprendida de la gente que sí hacía evaluación, y estaba muy bien, con sus instrumentos, ¡instrumentos online de evaluar transferencia! Me quedé alucinada (S. - SGT)

Por otro lado, algunas entidades consideran positivo la evolución realizada en cuanto a las entidades que expresan que sí evalúan, aunque se considera insuficiente.

Hace años era que la evaluación no se hacía, y ahora ya hay alguna entidad que parece que se atreva a hacer algo, o algún nivel más (S. - SGT)

Los motivos del porqué no se evalúan son por la falta de conocimientos técnicos para llevar a cabo la evaluación, falta de priorización de dicha evaluación, disponer de personas que realicen el seguimiento antes, durante y posterior a la formación.

Por otro lado, el nivel de transferencia se considera esencial para demostrar la utilidad de la formación, pero los responsables han expresado que no se realiza en sus entidades.

Creo que hay poco conocimiento sobre cómo hacer esta evaluación. (L. - SGG)

Los responsables consideran que no se tiene información sobre cómo se evalúa la rentabilidad de la formación, incluso se desconoce su existencia. Además, algunas entidades añaden que en el sector social no tiene utilidad, ya que no se persigue el

beneficio económico. También se comenta que la falta de evaluación es un hecho generalizado en el sector, y no sólo en formación.

No se ha puesto nunca el foco aquí, no hay conocimiento, no hay instrumentos, creo que es necesario hábitos, de ROI alguna cosa se está haciendo, pero no tan vinculado a la formación, sino más al servicio que se desarrolla. Creo que este tema es una necesidad formativa, evidentemente del sector. (L. – SGG)

Por otro lado, el hecho de no evaluar la formación es un factor muy determinante en la calidad de la formación. Sino se evalúa la formación puede no responder a los resultados esperados, por lo tanto, perder calidad la formación. Las entidades grandes comentan que la evaluación debe vincularse a indicadores ligados al plan de formación para evaluar su impacto. También, es significativo que el nombre de entidades que implementan un plan de formación es más elevado que el nombre de entidades que lo evalúan.

Hemos empezado hablando del plan de formación, si el plan de formación es importante, y depende de cómo se entiende el plan, si están detectados los indicadores para evaluar el impacto, entonces se hace. Pero es significativo que no coincida el nombre de entidades que hacen el plan de formación con el número de entidades que evalúan el plan, no tiene correspondencia los porcentajes, esto quiere decir, que los planes no están hechos pensando en la evaluación, y, por tanto, son unos planes muy de protocolo y pocos reales. (MA-SGG)

Las entidades pequeñas expresan que es importante evaluar la formación pero que prácticamente se conoce el nivel de satisfacción, y generalmente no se utiliza por falta de tiempo. Una entidad comenta que cuando disponen de personas en prácticas se utiliza para evaluar la satisfacción mediante un cuestionario, pero no siempre es posible.

Una entidad grande opina que sí evalúan la transferencia, pero no el impacto. Dos entidades medianas exponen que sí que evalúa las competencias de su personal, el jefe directo realiza la evaluación y se utiliza para analizar si ha sido eficaz la formación. Una de estas entidades comenta que lo realizan mediante una herramienta diseñada desde el departamento de recursos humanos.

Además, se considera que la propia entidad tampoco tiene instaurado la cultura de la evaluación, algunas entidades exponen que tienen dificultades para que los participantes cumplieren las encuestas.

Por último, la evaluación de la formación en los resultados cuantitativos no se consideran un reto, debido a la falta de una cultura de evaluación no se concibe como necesario. Ahora bien, una vez se aborda la cuestión mediante la discusión grupal, todas las entidades han confirmado su relevancia y que es un reto del sector, que permite demostrar los resultados de la formación y este hecho es necesario.

Las propuestas que sugieren los responsables de formación de las entidades de la categoría “evaluación de la formación” son:

- Los responsables de formación deben liderar el sistema de evaluación.
- Identificar y difundir qué instrumentos están realizando las entidades que dicen que sí evalúan y darlos a conocer en el sector.
- Realizar formación sobre la evaluación a los responsables de formación.
- Se propone que los centros de formación externos y consultores incorporen los instrumentos de evaluación, y deben incorporar la evaluación no sólo de satisfacción, sino también de transferencia e impacto.
- Priorizar las formaciones más estratégicas para evaluar el impacto o transferencia.



Ilustración 10. Nube evaluación de la formación.

7.13 Satisfacción y percepción sobre la calidad

Las valoraciones de los responsables en relación a la “satisfacción de las acciones formativas” que implementan y evalúan en sus entidades, y su influencia con la calidad de la formación son las siguientes.

De las formaciones que evalúan la satisfacción de los participantes a la formación, el 44,3% de las entidades consideran que el grado de satisfacción de la formación es “muy satisfactorio”, el 49,2% es “satisfactorio”, el 2,9% “baja satisfacción” y el 1,7% “muy baja satisfacción”.

Dichos resultados cuantitativos son muy positivos, e influyen directamente en la calidad de la formación. Además, se añade que se ha evolucionado respecto a años atrás. Se propone cruzar dichos datos la tipología de formación externa o interna.

Las propuestas de los responsables de formación son las siguientes:

- Difundir los resultados positivos sobre la satisfacción de la formación para motivar a las entidades que no implementan formación.

A continuación, se exponen las valoraciones de los responsables de formación sobre la “calidad de la formación ofrecida por la propia entidad”.

El grado de calidad de la formación ofrecida por la entidad es: el 20,4% de las entidades la valoran con una “satisfacción muy elevada”, el 59,2% “satisfacción elevada”, el 14,9% “satisfacción baja”, y el 5,6% “satisfacción muy baja”.

Los participantes consideran que los datos influyen en la calidad, que son datos que podrían mejorar, expresan que tienen limitaciones.

En las pequeñas, está muy en la línea, cuando hacemos un cuestionario de satisfacción, que sea 10, incluso pensemos en nosotros mismos, cuantas veces ponemos un 10 en un cuestionario. Normalmente siempre tiramos hacia el bien. (F. - SGT)

“Yo creo que históricamente ha habido mucho..., como no ha sido muy riguroso el diseño, la alineación de los contenidos..., ha habido formaciones de poco o baja calidad (L.). ¿Pero ahora ha mejorado? (V). Sí, pero por lo que veo tampoco estamos... creo que el objetivo sería... (R.). Subir ese punto (F.)” (SGT)

“Históricamente no ha sido muy rigurosa, ahora es mejor” (F. -(SGT)

Cabe destacar que la formación impartida por la propia entidad se valora más que la externa. Al mismo tiempo consideran que el objetivo sería mejorar dichas valoraciones por las repercusiones que tienen en las entidades.

Algunas entidades expresan que estas puntuaciones se deben en parte porque la entidad no ofrece la formación que se necesita, por los perfiles, los docentes, etc.



Ilustración 11. Nube percepción sobre la satisfacción y la calidad de la formación.

Por otro lado, se exponen las valoraciones de los responsables de formación sobre “la formación ofrecida por los proveedores de formación” en base a la calidad, y se han basado en los resultados cuantitativos del cuestionario:

Las entidades valoran la calidad de la formación ofertada por el mercado (proveedores de formación) a las entidades del tercer sector: el 9% “muy buena calidad”, el 66,7% “calidad buena”, el 16,7% “calidad baja”, y el 7,6% “calidad muy baja”.

Los responsables de formación consideran que generalmente no encuentran formación externa adecuada a sus necesidades, comentan que son formaciones poco aplicadas al tercer sector, y que no se adapta a la cultura y valores de la entidad. Sin embargo, algunas entidades comentan que existen centros de formación especializados en el tercer sector que se adaptan mejor a sus necesidades.

Es la dificultad que cuando vas a buscar a fuera una formación, sino es una entidad especializada en el tercer sector (...), son formaciones muy poco

aplicadas a la realidad que te encuentras, y esto dificulta mucho poder encontrar formaciones interesantes y que puedas aplicar. (L- SGM)

También se considera que existe una oferta formativa limitada y se propone trabajar de manera colaborativa para diseñar la oferta adaptada a las necesidades, desde las propias entidades y los centros formativos de entidades del tercer sector.

Una entidad comenta que existe alguna iniciativa pública local que ha fomentado una oferta formativa gratuita, y ha provocado una competencia desleal por ofrecer formación gratuita, y, además, utilizan docentes de centros de formación de entidades del sector social. Aun así, se considera una oferta interesante, pero sólo aplicable a la ciudad de Barcelona, se considera que externamente no existe una oferta similar.

Por otro lado, se considera que es positivo combinar formaciones propias del tercer sector con formaciones de otros sectores. Combinar diferentes formaciones ofrece la posibilidad de evolucionar e innovar en el sector. Incluso algunas entidades consideran que existe un prejuicio a priori sobre los centros de formación de otros sectores exponiendo que no les entienden, y al mismo tiempo plantean que es importante hacer se entender y trabajar conjuntamente.

He sentido decir en mi entidad “éstos no nos entienden”, pero hemos de hacer que nos entiendan, tenemos que explicar qué necesitamos, poder exigir lo que necesitamos, y esto es una tarea nuestra de incidencia y de trabajo conjunto. Entonces, creo que hay más entidades cooperativas y más personas que están dispuestas a ayudar. (M.A. – SGG)

Además, algunas entidades diferencian la formación especializada de la específica de intervención social. La primera se considera que la pueden llevar a cabo de manera adecuada centros de formación generalistas o de otros sectores que no sea el sector social. Y que existe una parte teórica común a todos los sectores, que después se adapta en la puesta en práctica en la entidad. La segunda, la formación en intervención social, consideran que existe poca oferta formativa.

La formación de la estructura no es necesaria que sea especializada (en el tercer sector), la gestión de los recursos humanos es la que es, después ya lo

aplicarás a la realidad, pero la teoría, yo he ido al CET a hacer cursos, pero la temática de atención a las personas aquí es donde hay poca oferta. (P. -SGM)

Por último, una entidad mediana critica que la formación externa es cara.

Que la formación externa no se encuentre adecuada, claro que la que tu quieres es cara, entonces si tú quieres una muy específica el grupo debe ser grande, sino no se hace. (J. – SGM)

Las propuestas que exponen los responsables de formación son:

- Debido a que se considera que la oferta del mercado es limitada se propone crear un trabajo en red, tanto por parte de los centros formativos como de las entidades, para diseñar la oferta a medida de las necesidades de las entidades sociales catalanas o en convenio o colaboración con las entidades formadoras.
- Romper con el prejuicio de que los centros de formación generalistas o de otros sectores no se adaptan al tercer sector, y hacerse entender para poder realizar formaciones más adecuadas. Dichas formaciones pueden aportar innovación.
- Abrir una base de datos con responsables de formación y profesionales del sector social y difundirlo para poder contactar con ellos como docentes de formaciones. Esta acción podría estar liderada por las federaciones o entidades como la Taula del Tercer Sector Social, entre otras.



Il·lustració 12. Nube valoración de la formación del mercado.

7.14 Retos y tendencias de la formación

En este apartado se describen las valoraciones de los responsables de formación sobre “los retos y tendencias de la formación en el tercer sector” y su relación con la calidad y la suficiencia. Los responsables de formación han analizado los resultados del cuestionario online, y consideran que son representativos con sus experiencias, y que son retos que deben abordarse porque influyen en la calidad y la suficiencia sino se superan. A continuación, se presentan sus aportaciones para cada uno de los retos analizados.

El sector tiene el reto de coordinarse entre las entidades, para aprovechar sinergias, y disponer de una visión de sector compartida que permita conocer las buenas prácticas sobre la formación. Una entidad expone que antes trabajaba en otro sector, y se compartía más.

Parece mentira que un sector que parece acostumbrado a relacionarse socialmente no se organice para compartir, también sus recursos formativos, debemos aprender más entre nosotros. (F.- SGT)

También yo creo que también hay un miedo de compartir tu conocimiento con la competencia, si un servicio gestiona SAD y se tiene que coordinar con otro, a ver, estas aquí mostrando tus debilidades... (F - SGT)

Además, se añade la necesidad de compartir formación entre entidades, creando una plataforma, y ofreciendo las plazas que no se ocupan en las acciones formativas. Porque unos de los motivos de no hacer formación es que no se dispone del número mínimo para hacer una acción formativa, y este hecho podría ayudar al respecto. A su vez, compartir los costes de la formación puede repercutir positivamente porque podría suponer menos gasto a asumir por una misma entidad.

No me atreví a más, pero si una compañera me dijo, que tenía una amiga que venía de otra entidad que está muy interesada, y le dije que viniera porque no llegaba a los 15. (L- SGM)

Por otro lado, el centrarse en una visión a corto plazo influye en la calidad de la formación, porque la limita, hace que no sea estratégica, y no se adapte a las necesidades a medio y largo plazo.

La financiación es el reto más significativo de los resultados cuantitativos, ahora bien, se añade que existen recursos para formar a su personal remunerado que no se están utilizando (o no al 100%), como el crédito de la formación programada o bonificada que no se están utilizando, y otros como la formación subvencionada por la administración pública autonómica, como por ejemplo, la formación que financia el Consorcio de Formación Continua de Catalunya, o el Pla de Formació d'Associacionisme i el Voluntariat de Catalunya (PFAVC). Por lo tanto, no sólo es un reto la falta de financiación sino también la falta de recursos personales, capacidad técnica, tiempo, entre otros, para gestionar y optimizar los recursos existentes para la formación.

Además, los responsables de formación consideran la financiación de las entidades que disponen de voluntariado no pueden utilizar el crédito de formación (FUNDAE) porque se debe destinar a profesionales retribuidos, por lo tanto, tienen menos recursos para este colectivo, y se deben destinar recursos propios y otras fuentes públicas como PFAVC. Esta financiación se valora positivamente, aunque se considera que los

recursos comparativamente son menores, y su uso también requiere de unas capacidades técnicas para optimizar la formación.

También, se debería potenciar el conocimiento de buenas prácticas en el sector, y así potenciar otras formas de aprendizaje. Una entidad comenta que en ocasiones ha intentado generar algún encuentro así, pero no lo ha conseguido. Se propone utilizar más las comisiones existentes en el sector, como, por ejemplo, la comisión de la Confederació- Patronal del tercer sector social de Cataluña, la Taula del Tercer Sector Social, entre otras; o bien, utilizar financiación pública o de proyectos de responsabilidad social corporativa para generar proyectos de aprendizajes compartidos. E incluso, potenciar los proyectos vinculados con las universidades y sus alumnos para generar proyectos útiles para el sector, por ejemplo, los trabajos de final de grado o máster, incluso con otras universidades internacionales.

Una entidad añade al respecto que es un reto incorporar una cultura organizativa de formación como un proceso continuado que empiece una priorización de recursos humanos, funcionales y económicos, que se impliquen los departamentos de gestión de personas, que se integren con las políticas de desarrollo de personas, que realice una detección de necesidades, una implantación y una evaluación al final. Algunas entidades piensan que estas funciones recaen en una visión administrativa y se pierde la calidad de la formación.

Pienso que uno de los retos es incorporar a la cultura organizativa de la entidad la formación como un proceso continuo a lo largo del año, porque a veces en la reunión de enero toca hablar de qué haremos en el plan de formación, llenamos la hoja y ya está, ya lo tienen... todo esto condiciona, si los recursos humanos no se implican quiero decir todos es como una cadena. Y las entidades pequeñas y medianas se encargan de hacer el plan de formación sino tienen una formación específica sobre formación, por tanto, ni transferencia, no ROI, ni todo esto, sino que es algo que te toca a ti. Son empresas que la mayoría hacen atención directa y cada uno asume a más a más alguna responsabilidad dentro de la entidad, y, por lo tanto, no podemos presuponer que quien está liderando un poco este tema de la formación de aquella entidad, tenga conocimientos sobre formación continua. (D. – SGG)

Claro la mayoría son administrativos. (M. - SGG)

Vincular la formación a las políticas de desarrollo de las personas, es decir, entiendo que se hace así, que sube al área de recursos humanos, pero trasciende dentro (...) Debería estar vinculada a las políticas desarrollo, no sé cómo es la realidad. (L. – SGG)

Por otro lado, algunas de las entidades grandes comentan que no siempre se dispone de un área de recursos humanos. Muchas tienen una asesoría laboral, o bien, otras entidades desempeñan la función del área de recursos humanos des de la dirección o gerencia. Y aún es más significativo porque la mayoría de las entidades del sector tienen menos de 50 trabajadores, y no pueden tener una estructura. Otras entidades grandes, exponen que las entidades grandes sí que tienen departamentos de gestión de recursos humanos. Y que la política de formación se prioriza frente a otras políticas de gestión de personas.

Algunas entidades medianas consideran que el hecho de que no se encuentre formación externa adecuada es porque su precio es elevado. Otras opinan que los centros de formación no les entienden, y algunas opinan que existe un perjuicio del sector al respecto, y que es necesario trabajar conjuntamente para adecuarse a las necesidades.

Los resultados del cuestionario muestran que la evaluación de la formación no se considera un reto relevante. Los responsables de los grupos de discusión consideran que se debe a que las entidades anteponen otros retos. O bien porque se asocia a que el sector tiene como reto la evaluación, más allá de la formación. Sin embargo, los responsables afirman que sí es un reto relevante.

Un responsable añade el reto sobre la retención del talento, más allá de que en el sector no se considere el reto el formar a las personas y que abandonen la entidad.

Otro reto que plantean alguna entidad es realizar una detección de necesidades formativas conjunta del sector.

Difundir a otros sectores las formaciones con una perspectiva social y humanista que les pudieran ser útil, y que también otros sectores puedan aprender del tercer sector.

Algunas entidades expresan que se debe potenciar el rol de las federaciones y entidades de segundo nivel para liderar la coordinación de la formación para las entidades vinculadas.

Otro reto es motivar al personal para que tenga interés en formarse, ya sea desde la propia dirección o bien desde los propios equipos, y superar el rol de gasto e ir hacia un rol de inversión actual y de futuro.

Las propuestas que se manifiestan los responsables de formación sobre “los retos y tendencias” son las siguientes:

- Coordinarse entre el sector para compartir y generar más sinergias.
- Crear una plataforma online para compartir la formación y si sobran plazas en un curso que otras entidades pueden aprovecharlas. Tanto en la formación presencial y elearning.
- Compartir entre las entidades del sector las plazas vacantes de los cursos (presenciales y virtuales), o bien, generar formaciones conjuntas para compartir gastos. Poder llevar a cabo formaciones que, por el hecho de no llegar al número mínimo de participantes para organizar un grupo, y se pueda compartir con otras entidades abriendo la formación a otras personas de otras entidades.
- Realizar una detección de necesidades formativas conjuntas del sector.
- Difundir a otros sectores las formaciones con una perspectiva social y humanista que les pudieran ser útil, y que también otros sectores puedan aprender del tercer sector.
- Potenciar espacios de comisiones existentes en el sector para impulsar la formación, o crear nuevos espacios (presenciales o virtuales)
- Optimizar fuentes de financiación pública para generar este aprendizaje compartido.

A continuación, se describen las nuevas variables derivadas del análisis cualitativo, que ha permitido identificar nuevos temas de interés. Estas categorías son “el voluntariado”, “el horario de la formación”, “la dirección” y “la formación subvencionada”.

Voluntariado

Se considera que existen políticas de desarrollo destinadas exclusivamente al personal voluntario. Estas políticas deben estar estructuradas y vinculadas con la estrategia de la entidad y otras políticas internas, como el plan de formación. El plan del voluntariado suele estar gestionado por el departamento de voluntariado que no tiene por qué coincidir con el departamento de recursos humanos o gestión de personas. Tres entidades comentan que incluso dichas horas no están incluidas en las horas de formación de los profesionales de la entidad. Además, las horas destinadas a la gestión de los voluntarios son mayor que las destinadas al plan de formación general de la entidad.

A nivel de voluntariado sí que hay una dedicación muy elevada, no sólo en formación, sino entra la gestión del voluntariado, que es acogida, selección... más de 400 voluntarios. (M. SGM)

Todas las entidades afirman que existe una diferencia elevada entre porcentaje de profesionales remunerados y voluntarios formados.

La mayoría de los recursos para gestionar estos planes son propios de la entidad, aunque también hay entidades que comentan que tienen subvenciones de las administraciones públicas como los fondos el Pla de Formació d'Associacionisme i el Voluntariat de Catalunya (PFAVC). Una entidad expone que también obtienen ayudas privadas de las obras sociales de las cajas de ahorro.

Se considera que el hecho de que las entidades pequeñas no realicen esta formación afecta a la calidad y a la suficiencia. Alguna entidad pequeña comenta que no disponen de recursos para formar a sus voluntarios, en este caso, se considera que el hecho de no disponer del crédito de la formación bonificada les perjudica. Se propone coordinarse entre entidades para aprovechar mejor los recursos disponibles. Una entidad expone que

incluso algunas de las formaciones que ofrecen a sus voluntarios están abiertas para otros voluntarios de otros centros.

Lo que pasa es que la gestión y la formación del voluntariado lo hacéis las entidades como vosotros, que sois un poco grandes, pero las entidades pequeñas, las de 4 y 5 trabajadores no creo que formen a sus voluntarios. (P. – SGM)

Mayoritariamente las entidades expresan que la formación de voluntarios es formación interna, y, que los participantes la valoran satisfactoriamente.

Algunas entidades medianas y grandes opinan que realizan formación de acogida de los voluntarios. Dichas formaciones se consideran extensas, algunas son de 4 días y horas diarias, otro centro también comenta que la formación de introducción es de 16 horas. Estas formaciones se destinan a los voluntarios, pero si un profesional también tiene carencias puede acudir a ellas.

Creo que a nivel de voluntarios se hace más formación, porque cuando empieza una persona siempre hace una formación inicial, no es una opción, sino que el 100% del voluntariado está formado. (P. – SGM)

Por otro lado, se considera que la formación de acogida se realiza de manera mayoritaria. Tres entidades comentan que tienen dificultades para ofrecer formación de acogida a los voluntarios que se incorporan de manera continuada en la entidad, sino coincide con la fecha de inicio de un grupo elevado, estas personas durante un tiempo estarán colaborando sin dicha formación. Dos entidades, una mediana y otra grande, expresa que un voluntario no puede colaborar porque no podía hacer la formación inicial, por este motivo. Una entidad comenta que sí se realiza dicha formación cuando cambia de servicio, porque está ligada a la formación de acogida de ese servicio o proyecto.

Por otro lado, una entidad expone que la formación de voluntarios se destina preferentemente a ellos, pero que si un profesional remunerado tiene una carencia también tiene la opción de asistir.

Otro aspecto recogido, es que la formación sirve de motivación o compensación para los voluntarios, además si la persona voluntaria es escogida para realizar formaciones externas, y después realiza un retorno al resto la entidad se puede considerar un reconocimiento.

La formación es una forma de retribución, sobre todo esta formación que va más allá de los cursos estándar, es decir, por ejemplo, tendremos el congreso del tercer sector social, entonces si tú a un voluntario lo promueves para que vaya (...) es como si fuera un reconocimiento, un regalo. (D. – SGM)

Una entidad expone el problema que tienen con la resistencia que se encuentran con algunas personas voluntarias de mayor edad (más de 70 años), que tienen resistencia a formarse y afrontar a nuevas metodologías formativas.

Por otro lado, una entidad explica que existe una comisión internacional de su ámbito de actuación formada por voluntarios, profesionales remunerados y personas destinatarias de la acción social, donde se potencia el aprendizaje basado en la gestión de la información y del conocimiento que generan entre ellos.

Por último, se valora de forma positiva el trabajar con estudiantes de universidades o másteres, para poder aportar su conocimiento a las entidades, y a la vez aprender mutuamente.



Ilustración 14. Nube voluntariado.

Horario de formación

El factor tiempo de formación es un tema recurrente en los diferentes grupos de discusión. Se ha discutido sobre si la formación debe realizarse dentro o fuera del horario laboral, y su obligatoriedad. Se considera que es importante establecer de forma planificada un tiempo destinado a realizar formación. Existen visiones contrapuestas con el hecho de poder compensar las horas empleadas para formarse.

Se propone invertir las horas que marca el convenio colectivo como base para poder definir el volumen de horas a poder implementar para cada colaborador. Algunas entidades parten de 20 horas por persona, una entidad comenta que otorgan 30 horas de formación depende del servicio donde estén ubicados, pero la mayoría no otorgan un número horas por persona.

El hecho de que no se realice toda la formación prevista se debe a no estar bien planificada o porque no se prioriza, y por este motivo se acumula a final de año, y en algunas ocasiones no se pueden ejecutar. Se debe también informar con tiempo para que las personas se planifiquen y puedan asistir.

La dirección

Se considera necesario implicar a la dirección en el proceso formativo porque de ellos depende la priorización como política de gestión del talento. También es fundamental formar a la dirección porque es la que ha de liderar los cambios y retos del sector y de las entidades. Algunas entidades consideran que la dirección tiene prejuicios respecto a la formación elearning, en consecuencia, repercute negativamente y provoca que no se ofrezca esta modalidad a los equipos de intervención.

La formación subvencionada

Por último, se destaca la necesidad de optimizar las fuentes de financiación para la formación, especialmente la formación subvencionada, más allá del crédito de formación bonificada (FUNDAE), se considera que existen recursos que las

administraciones públicas ponen a disposición para realizar formación en el tercer sector, sin embargo, se deben difundir más, tanto las diferentes modalidades de financiación como la oferta formativa. Además, se considera que utilizar algunos de estos fondos es complicado porque no se dispone de recursos (temporales y personales) para realizar las solicitudes, y, por lo tanto, no se optimizan en su totalidad.

8

CAPÍTULO 8. Triangulación de resultados cuantitativos y cualitativos

CAPÍTULO 8. Triangulación de resultados cuantitativos y cualitativos

8.1. Introducción

El siguiente capítulo presenta la triangulación de los resultados cuantitativos y cualitativos, cabe destacar que dichos resultados se abordan con mayor profundización en el capítulo 9. La triangulación se realiza a partir de las diferentes variables analizadas sobre la formación, y se muestra el contraste de los resultados cuantitativos y los cualitativos, y, además, si estos difieren se indican las diferencias.

8.2. El plan de formación

Los datos cuantitativos y cualitativos muestran coincidencia. Por un lado, los cuantitativos indican que el 75,3% de las entidades grandes disponen de un plan de formación (planificado periódicamente y formalizado en un documento), y el 22,8% de las entidades medianas y el 21,7% de las entidades pequeñas disponen de dicho plan. O, dicho de otro modo, el 17,9% de las entidades más pequeñas de entre 1 y 4 trabajadores disponen de un plan de formación, mientras que el 52,5% de las entidades de entre 10 y 49 trabajadores disponen del plan, el 75% de las entidades entre 50 y 199 trabajadores disponen del plan, y, por último, el 94,4% de las entidades con más de 200 trabajadores disponen del plan.

Por otro lado, los responsables de formación están de acuerdo con estos resultados, y consideran que son bajos, sobre todo porque gran parte de las entidades del sector son entidades pequeñas y medianas. Exponen que puede ser debido a que disponen de menos personal de estructura y menos recursos para sistematizar un plan de formación; las entidades pequeñas y medianas tienen dificultades para cubrir jornadas laborales de las personas que se están formando, por lo que tienen mayor dificultad para formalizar un plan de formación. Además, respecto a las entidades grandes se considera que deberían disponer todas de un plan de formación.

8.3. Objetivos de formación

Los datos cuantitativos muestran como los objetivos de la formación más presentes en las entidades son los siguientes: la mejora de la calidad de los servicios, el desarrollo de personas, generar satisfacción y motivación, y conseguir la estrategia/los objetivos de la entidad. Y, por otro lado, los objetivos que menos persigue la formación es introducir nuevas tecnologías, la adaptación/integración en la cultura y los valores de la entidad adaptarse a los cambios, y, superar dificultades o problemas. Y, en función de la tipología de entidades (presupuesto), las entidades grandes valoran más el objetivo de adaptación a los cambios. Y en función del número de trabajadores, las entidades entre 1 y 49 trabajadores valoran menos el objetivo de mejorar la calidad de los servicios de las entidades grandes de más de 200 trabajadores. Las entidades que disponen de un plan de formación valoran más el objetivo de adaptarse a los cambios.

Por otro lado, los resultados cualitativos muestran coherencia con los cuantitativos. Y se valora gratamente que uno de los objetivos más valorados sea el desarrollo de las personas, y generar motivación y satisfacción. En este sector con dificultades de recursos, la formación es una forma de retribución y compensación para las personas contratadas y voluntarias. Se afirma la evolución realizada en relación a los objetivos que persigue la formación, siendo ahora de mayor rigurosidad que hace unos años, aunque no lo suficiente para cubrir las necesidades y retos actuales. *“La crisis ha ayudado a que las entidades se orienten a los objetivos y estrategia, un sector que depende de subvenciones, que obliga a autoanalizarse y mejorar. Pero no es suficiente”* (S.M).

También coinciden los datos en afirmar que la formación de valores y cultura de las entidades del tercer sector es relevante, sin embargo, no aparece como uno de los objetivos más valorados en los planes de formación. Se apunta una complejidad añadida de este tipo de formación.

8.4. Personas que gestionan la formación

Los resultados de los grupos de discusión de los responsables de formación están de acuerdo con los resultados cuantitativos, y opinan que las personas destinadas a gestionar la formación son suficientes. Los recursos humanos invertidos en gestionar la formación, según el volumen del presupuesto, las entidades pequeñas y las medianas tienen una media de una persona dedicada a gestionar la formación, y las grandes dos personas y alguna dedicación parcial más. Y por horas de dedicación, las entidades pequeñas disponen de 2,9 horas semanales, las medianas 9,5 horas, y las grandes 16,81 horas. Las entidades con más de 200 trabajadores cuentan con 29 horas semanales.

Los expertos de las sesiones grupales comentan la conveniencia de analizar si se externalizan servicios asociados a la gestión de la formación, por ejemplo, se identifica que la gestión de la bonificación de la formación suele ser un servicio externalizado.

8.5. Profesionales remunerados y voluntarios formados

Los resultados cuantitativos y cualitativos coinciden en mostrar como las entidades forman más al personal contratado que al personal voluntario. La media de personas remuneradas formadas es del 33% en las entidades pequeñas, las medianas el 49,81% y el 70,5% de las grandes. Por el contrario, la media de personas voluntarias formadas es del 39,42%. Estos resultados se consideran insuficientes y las principales causas son la falta de recursos para gestionar la formación, limitaciones para ofrecer formaciones motivantes y ajustadas a las necesidades de los participantes, la inexistencia de obligatoriedad en la realización de la formación, dificultad para encontrar oferta externa adecuada y dificultades para organizarla internamente.

Se considera que el tercer sector prioriza al equipo de intervención social directa, respecto a otras categorías profesionales. El personal que más se forma es el personal técnico (22,27%), seguido los auxiliares (19,45%), responsables de áreas y de proyectos (7,94%), otras categorías (6,37%), y la dirección (5,05%). Se han observado diferencias según el volumen de presupuesto de las entidades para algunas de las categorías: las entidades grandes forman al 11,02% de los responsables de áreas y proyectos, las

medianas el 3,19% y las pequeñas el 2,6%. Las entidades grandes forman al 32,88% de las categorías técnicas, las medianas al 9,79% y las pequeñas al 3,91%.

Cabe destacar que las entidades que disponen de un plan de formación (formal y escrito) forman más a las categorías técnicas, en concreto el 32% frente a las que no lo disponen que es el 7%. También sucede con el personal auxiliar que el porcentaje de personas formadas es del 31% en las entidades que disponen de plan de formación, frente al 4% de las entidades que no lo disponen.

8.6. Recursos económicos invertidos

Los recursos económicos invertidos en financiar la formación es el 58,06% financiación del crédito de formación bonificada, el 37,01% fuentes propias de la entidad, el 8,25% fuentes públicas, y el 6,51% fuentes privadas (terceras). Según el volumen de presupuesto de las entidades, las pequeñas utilizan más los fondos privados y los fondos públicos, y menos los fondos propios y los del crédito de formación bonificada. Debido a la complejidad técnica del uso del crédito de formación bonificada, y, por otro lado, porque invierten menos recursos propios en formación por falta de recursos y de priorización.

Además, se observan diferencias, en la utilización del crédito de la formación bonificada: el 17,41% de las entidades pequeñas y muy pequeñas, el 41,5% de entidades medianas, y, el 84,9% de las entidades grandes. Por otro lado, de las entidades que sí que lo utilizan gastan el 74,45% de dicho crédito de formación. También cabe destacar, que el 86% de las entidades que disponen de un plan de formación (formal y escrito) utilizan la financiación del crédito de formación bonificada.

Los responsables de formación están de acuerdo con los resultados cuantitativos, y exponen que, si no se utiliza dicho crédito o bien se utiliza mal, entonces la financiación es insuficiente para cubrir las necesidades y que repercute en la calidad de los servicios que ofrecen en la atención a personas. Por el contrario, para las entidades grandes que cuentan con un mayor crédito y capacidad para gestionarlo, si éste se utiliza cumpliendo unos criterios, entonces si puede considerarse suficiente para financiar la formación.

8.7. Detección de necesidades

Los resultados cuantitativos muestran como el sistema de detección de necesidades formativas que establecen las entidades del tercer sector se basa en modelos con las siguientes características: la dirección y el conjunto de la entidad participa en el propio proceso de detección, se tienen en cuenta los objetivos para planificar la formación el conjunto de la entidad participa, solucionan problemas reales y se avanzan a las necesidades. Y las características menos presentes son que se utilizan instrumentos rigurosos como entrevistas y cuestionarios, se analizan los informes de satisfacción de formaciones previas, y las necesidades se avanzan a problemas futuros. Los responsables de formación coinciden con los resultados cuantitativos, consideran que, si no se aplican modelos, criterios e instrumentos rigurosos, perjudica la calidad e impacto de la formación.

8.8. Modalidades formativas

Los resultados cuantitativos muestran que el 65% de la formación de las entidades es interna (ya sea impartida por profesionales internos o externos), y el 35% formación externa. Es decir, el 35,73% de la formación es interna impartida por profesionales externos, y el 29,71% formación interna por profesionales propio, y el 34,55% es formación externa impartida por centros de formación. Los responsables de formación exponen que las tres modalidades se consideran necesarias en el tercer sector, porque la formación interna genera más impacto al estar más cercana a la realidad, potencia el talento interno, y, se adapta más a la cultura de la entidad. Por otro lado, la formación externa se considera útil para introducir nuevas maneras de hacer y conocimientos, e incluso permite aportar experiencias de otros sectores.

8.9. Tipologías formativas

Los resultados cuantitativos y cualitativos son coherentes, los paneles de responsables de formación exponen que son necesarias las diferentes tipologías formativas mostradas

en los resultados del cuestionario: presencial (85,02%), a distancia (5,34%), formación elearning/virtual (5,32%) y la formación mixta (4,32%). La formación presencial se valora como la más útil para la formación de las entidades, porque aporta reflexión, debate y supervisión directa. Además, se considera más idónea para el desarrollo de competencias de intervención social porque permite un trato personal. Por otro lado, se discute el uso de la formación elearning/virtual, existe una valoración negativa de su aplicación en el ámbito social, y al mismo tiempo, se afirma que es debido a que existen prejuicios respecto a este tipo de formación, porque no se disponen de experiencias exitosas, o porque no se conoce lo suficiente. “El tercer sector está poco digitalizado. El tercer sector depende de los contenidos muy actitudinales complicados de traducir a elearning, y por otro lado el perfil de los destinatarios es bajo (estudios cursados)” (L.F.). “Afecta en la suficiencia, porque es muy útil en el tercer sector utilizar formación elearning o mixta, dada la dispersión geográfica de los servicios, forma a muchas personas en poco tiempo y llega a más trabajadores”.

Por último, cabe destacar que el hecho de no diversificar las tipologías se considera que puede afectar a la suficiencia, especialmente por los beneficios que aporta la formación elearning dada su flexibilidad geográfica y temporal.

8.10. Técnicas formativas

Los resultados cuantitativos muestran como las técnicas formativas más utilizadas, consecutivamente, por el tercer sector son las siguientes los seminarios y jornadas (de 1 a 8 horas), la formación en el aula y la formación en el puesto de trabajo. Seguidas del coaching/mentoring, el autoaprendizaje y formación informal. Por el contrario, las estrategias menos utilizadas son el coaching y mentoring, el autoaprendizaje, la formación informal y la formación de acogida. Las entidades pequeñas utilizan menos los seminarios y jornadas (68,8%), las medianas el 80%, y las grandes el 97,6%. Las entidades pequeñas utilizan menos la formación en el aula (40%), las medianas el 44,7%, y las grandes el 84,4%. Las entidades pequeñas utilizan más el coaching/mentoring (33,3%), las medianas el 15,2%, y las grandes el 28,2%.

Los resultados cualitativos consideran que estos resultados influyen en la calidad y la suficiencia de la formación, y se constata una tendencia en el abuso de unas técnicas mientras que otras son casi inexistentes, y este hecho puede repercutir negativamente en la calidad, dado que es aconsejable que exista multivariedad metódica para adecuarse a los objetivos y los colectivos, y así mejorar los resultados.

8.11. Contenidos formativos

Los resultados cuantitativos muestran que los contenidos que más se imparten son las competencias en intervención social, los valores, las competencias transversales, y la gestión de personas. Y los que menos, los idiomas, la captación de recursos, la digitalización. Las entidades más grandes, con más volumen de presupuesto, forman más en contenidos de gestión de entidades, en competencias directivas, transversales y de intervención social, gestión de personas, digitalización, legislación y calidad. Los responsables de formación de las sesiones grupales consideran que existe una brecha en aspectos claves que marcaran la diferencia en los servicios entre las entidades grandes, medianas y pequeñas como la digitalización y el desarrollo de competencias directivas. Además, añaden, que la prioridad en el sector es formar al personal técnico que ejerce la intervención social. Sin embargo, también se considera necesario formar sobre otros contenidos propios de otros perfiles para poder ofrecer una formación de calidad.

8.12. Evaluación de la formación

Los resultados cuantitativos sobre la evaluación de la formación muestran que está poco instaurada en el sector, y se implantan pocos niveles de evaluación. En concreto se puede afirmar que algunas entidades evalúan la satisfacción de la formación, seguida de la evaluación del aprendizaje. Por otro lado, los niveles de transferencia, impacto y rentabilidad, sólo la llevan a cabo entidades grandes que disponen de profesionales dedicados a la gestión de la formación que pueden realizar dicha evaluación, dada su complejidad. Los resultados cualitativos ponen en duda los resultados cuantitativos que hacen referencia al porcentaje de entidades que evalúan los niveles de aprendizaje,

transferencia e impacto, porque consideran que aún son menores las entidades que los evalúan. Y todavía es menor el grado de rigurosidad con el que se realiza evaluación, es decir, existen dudas sobre la rigurosidad de las técnicas que aplican en dicha evaluación. Por otro lado, se comparte el interés de disponer de mayores conocimientos sobre los instrumentos o las formas de evaluación para poder evaluar la formación en sus entidades.

8.13. Satisfacción y percepción sobre la calidad de la formación

En términos generales, tanto los resultados cualitativos como cuantitativos muestran que la satisfacción y la calidad de la formación se valora de manera positiva por parte de las entidades, y es mayor la valoración de la formación impartida en la propia entidad que la ofrecida por el sector.

Las entidades valoran la satisfacción de la formación que realiza la entidad de la siguiente manera: el 44% de las entidades la valoran como muy satisfactoria, el 49% de las entidades como satisfactoria, el 3% de las entidades como satisfacción baja, y el 2% de las entidades como satisfacción muy baja.

En segundo lugar, las entidades valoran la calidad de la formación impartida por la propia entidad: el 22% de las entidades la valoran como muy satisfactoria, el 63% de las entidades como satisfactoria, el 8% de las entidades como baja satisfacción, y el 6% de las entidades muy baja satisfacción. Las entidades que disponen de un plan de formación formal valoran más la calidad de sus acciones formativas (95%) que las entidades que no lo disponen (84%). Y, en tercer lugar, la valoración de las entidades sobre la formación ofrecida por los centros externos de formación es del 9% muy buena calidad, el 67% calidad buena, el 17% calidad baja, y el 7% una calidad muy baja.

Los resultados cualitativos coinciden en afirmar que las causas principales causas del porque se valora más baja la formación externa que la interna se debe a que la oferta es limitada y no se ajusta a las necesidades de las entidades. Algunas formaciones externas se consideran poco aplicables al sector.

8.14. Retos de la formación

Los resultados cuantitativos y cualitativos coinciden en afirmar que los principales retos son los siguientes. En primer lugar, aquellos retos que tienen que ver con una financiación y recursos insuficientes, en segundo lugar, la calidad de formación externa ofrecida al sector (precios, adecuación, horarios, implicación, docentes especializados, etc.), la coordinación con el propio sector para aprovechar oportunidades, y por último, los retos que tienen que ver con planificar e implementar una formación de mayor calidad que permita incorporar la visión proactiva y a largo plazo, como la detección de necesidades, la participación de toda la entidad en el proceso formativo, e inconsistencias en el proceso de planificación, nuevas estrategias formativas y la falta de evaluación de resultados.

A modo de resumen, se muestra la siguiente tabla que describe los resultados de cada una de las variables, en función de la influencia de estos en la calidad y suficiencia de la formación. Además, se resumen las diferencias entre los diferentes tamaños de entidades, si es el caso.

| Variables de la investigación | | Calidad y suficiencia |
|-------------------------------|---|--|
| Plan de formación | | Menos de un tercio de las entidades pequeñas y medianas tienen un plan de formación, y la gran mayoría de las entidades grandes disponen del plan de formación. Se considera insuficiente porque las entidades pequeñas y medianas representan a la gran mayoría de entidades del sector, y, además, la totalidad de las entidades grandes deberían implantarlo. Los resultados influyen en la calidad porque sin un plan de formación, esta tiene a ser un cúmulo de cursos sin una vinculación con la estrategia y las necesidades del personal. |
| Objetivos de la formación | | Los objetivos de la formación se orientan a la mejora de los servicios de las entidades y al desarrollo de las personas, y para mejorar la calidad de la formación es necesario ampliar los objetivos que aporten: un mayor rol proactivo y estratégico, adaptación al contexto y a los cambios, integración de valores y la cultura, y facilitadores de la innovación y la digitalización del sector. |
| Recursos invertidos | Personas dedicadas a gestionar el plan de formación | El número de personas y las horas destinadas a gestionar la formación se considera insuficiente para desarrollar todas las funciones asociadas la formación eficaz y de calidad. |
| | Presupuesto de formación | El presupuesto destinado a la formación es insuficiente en las entidades pequeñas y las medianas, y también, aunque en menor medida, las entidades grandes. |
| | Fuentes de financiación | Se requiere ampliar, diversificar y optimizar las fuentes de financiación. |
| | Utilización del crédito de formación bonificada | El uso del crédito de formación bonificada es escaso para las entidades pequeñas y medianas. En cambio, las entidades grandes lo utilizan más, aunque no lo gastan en su totalidad. |
| | Aumento de las horas de formación | Más de la mitad de las entidades han aumentado las horas, se valora con optimismo la evolución. |
| Personal formado | Formación (remunerados y voluntarios) | Es insuficiente, en comparación con otros sectores. Además, la formación de voluntarios aún es menor. |
| | Por categorías formadas | La formación ha aumentado, aunque es insuficiente, especialmente en ciertas categorías como los mandos intermedios y la dirección, y el personal auxiliar. |

La formación en las organizaciones del tercer sector social.

| | |
|---|--|
| Tipología de formación: interna y externa | Para aumentar la calidad se debe potenciar la formación interna porque es la más eficaz, y la externa debería también aumentar para aportar nuevo conocimiento no disponible en la entidad. |
| Detección de necesidades | Se valora positivamente la participación y la implicación de la dirección, debe mejorar su instrumentalización para aportar mayor calidad a la formación. |
| Estrategias formativas | Mayoritariamente es presencial, y se requiere ampliar la diversidad de estrategias y metodologías formativas para generar mayor adaptación a los objetivos y colectivos, y así aumentar la suficiencia y calidad. |
| Contenidos y competencias | Existe una menor especialización de los contenidos y competencias en las entidades pequeñas y medianas, y esto influye en la calidad de la formación. |
| Evaluación de la formación | La evaluación es insuficiente, se requiere medir los resultados que genera de la formación, para tomar decisiones e influir en la mejora de la calidad de la formación. |
| Calidad de la formación interna y externa | Se considera de buena calidad la interna, y en menor grado la externa. Se propone disponer de evaluación de la eficacia para medir su calidad. |
| Retos de la formación | Financiación insuficiente. Inconsistencias en el proceso de planificación e impartición de la formación. Generar más sinergias entre el propio sector, la administración, los proveedores de la formación y otros agentes. |

Tabla 77. Resultados de la investigación.

Conclusiones

9

CAPÍTULO 9. Conclusiones

CAPÍTULO 9. Conclusiones

9.1 Introducción

Llegados al final de la investigación es necesario reflexionar sobre todo el proceso y trabajo realizado. Este capítulo desarrolla las conclusiones de la investigación, ofrece un análisis general de los resultados más importantes obtenidos a lo largo de las diferentes fases del estudio.

En primer lugar, se presenta la discusión de resultados, es decir, se contrasta el análisis de la revisión bibliográfica más relevante del campo de investigación, los resultados del trabajo de campo, y la triangulación de estos. Y, además, se aporta nuevo conocimiento.

En segundo lugar, se retoman los objetivos del estudio para describir su logro, con la finalidad de cerrar el círculo que se inició con el planteamiento del problema.

Por último, considerando que ningún estudio es finito en sí mismo, sino que abre oportunidades para realizar nuevas propuestas de análisis, se ofrecen recomendaciones de futuras líneas de investigación sobre la formación en las organizaciones del tercer sector social.

9.2 Discusión de resultados

A continuación, se presenta la discusión de los resultados más relevantes asociados a las variables de la formación analizadas y descritas a lo largo de esta investigación. Se contrastan los diferentes resultados que provienen de las diferentes fases del estudio. En primer lugar, la revisión bibliográfica, cuyo objetivo ha sido presentar la evolución del tercer sector social y de la formación en las organizaciones; en segundo lugar, de los resultados más significativos obtenidos del estudio de campo, mediante el análisis de la estadística descriptiva e inferencial de los resultados del cuestionario, con una muestra final de 172 entidades, y, el análisis cualitativo, de las cuatro discusiones grupales con

los 36 responsables de las entidades del tercer sector social; y por último, de la triangulación de los resultados cuantitativos y cualitativos. Además, se aporta nuevo conocimiento a través de la ampliación de la literatura en función de los resultados obtenidos.

La mayoría de las entidades grandes (con mayor presupuesto y número de trabajadores) disponen de un plan de formación (planificado periódicamente y formalizado en un documento), mientras que menos de un tercio de las entidades pequeñas y medianas disponen de él. Estos datos coinciden con los resultados del Anuario de la Ocupación del Tercer Sector Social de Catalunya (2017), el 62% de las entidades disponen de un plan de formación, y el 22% lo están desarrollando.

Estos resultados de las entidades pequeñas y medianas son más críticos para el sector, porque esta tipología representa a la gran mayoría de entidades; por lo tanto, observamos un sector en el que una minoría de entidades dispone de un plan de formación. Además, también se aconseja que la totalidad de las entidades grandes dispongan del plan de formación. Por lo tanto, estos resultados se consideran bajos, lo que influye en la calidad de la formación, porque sin un plan de formación, esta tiende a ser un cúmulo de cursos, no responde a criterios de planificación y rigurosidad, no se vincula con la estrategia y los objetivos de la entidad, por consiguiente, responde a objetivos menos rigurosos, intuitivos y parciales. Otro estudio del tercer sector social afirma que es un reto un implantar sistemas y estándares de calidad, incluidos el plan de formación (Fundación Luis Vives, 2012). Además, según la literatura analizada, la formación debe ser un proceso sistemático y continuo (Pineda, P. 1995). La formación debe ser significativa y debe programarse en el contexto de los objetivos estratégicos, y a partir de las necesidades de mejora, cambio, desarrollo y servicio a la organización (Escola de l'Administració Pública de Catalunya, 2013). También, la formación debe disponer de objetivos y resultados medible que permitan validar la eficacia de dicho plan (ASTD, 2013; Dalmau, 2018; Pineda y Quesada, 2012), sin embargo, estos aspectos son escasos en la formación de las entidades del tercer sector social, como se mostrará más adelante.

Las entidades pequeñas y medianas no disponen del plan de formación por diferentes motivos: recursos económicos insuficientes, falta de personal especializado y estable, falta de tiempo para dedicarse a su gestión frente a otras prioridades; y dificultades para substituir a las personas que se están formando.

En resumen, podemos afirmar que los resultados influyen en la calidad de la formación de las entidades del tercer sector, debido a que el plan de formación es una de las principales herramientas para implantar procesos formativos rigurosos que generen impacto (Cabrera, 2010; Dalmau, 2018; Gairín, at. el. 2012; Pineda, at. el, 2013; Ruiz de Gauna, at. el, 2007). Por otro lado, el hecho de disponer de un plan de formación no es el único indicador de calidad, sino que también es necesario disponer de un presupuesto anual, contar con profesionales específicos para realizar la gestión de la formación, detectar las necesidades formativas de manera rigurosa, utilizar estrategias formativas adaptadas, evaluar sus resultados, entro otros aspectos, como se explica más adelante.

Las propuestas que se desprenden son:

- Implementar en las entidades planes de formación anuales o bianuales según las posibilidades de estas, para favorecer un proceso sistemático y continuado.
- Realizar campañas para difundir el valor de la formación, para concienciar a la dirección de sus beneficios, así como al conjunto de la entidad.
- Vincular el plan de formación con el conjunto de políticas y planes de la entidad, con el objetivo de reforzar el rol estratégico de la formación y su integración con las políticas, especialmente las de gestión de personas.
- Cumplir un calendario y tiempo destinado a formarse, distinguiendo la formación obligatoria y la voluntaria, con el objetivo de aumentar la formación.
- Asesorar a las entidades para implementar criterios de calidad que aseguren el mayor impacto, además de realizar formación, facilitar guías de buenas prácticas, así como instrumentos útiles para la gestión de la formación.
- Evaluar el plan de formación para aumentar su eficacia, y potenciar la toma de decisiones orientada a la mejora continuada.

- Reforzar el rol estratégico de la formación del sector a través de las federaciones, otras organizaciones de segundo y tercer nivel, y otros agentes claves, que aseguren una formación de calidad a las entidades, especialmente, a las pequeñas y medianas debido a disponen de menos recursos.

Los resultados obtenidos sobre los objetivos de la formación en las entidades constatan que ésta ha evolucionado en los últimos años, sin embargo, es necesario ampliarlos para conseguir una formación de calidad. Se valora de forma muy positiva que la formación de las entidades se oriente a mejorar la calidad de los servicios, el desarrollo de personas, y generar satisfacción y motivación. Mientras que los objetivos de la formación que están menos presente son: introducir nuevas tecnologías, facilitar la adaptación y la integración en la cultura y los valores de la entidad, adaptarse a los cambios, superar dificultades o problemas, y conseguir la estrategia y los objetivos de la entidad. Además, las entidades grandes (en función del presupuesto y número de trabajadores) valoran más el objetivo de adaptación a los cambios que las entidades pequeñas y medianas.

Así pues, la formación se considera poco estratégica, y, por lo tanto, debe acompañar más a la consecución de la estrategia organizacional. La formación es más reactiva que proactiva, es decir, está más orientada a solucionar problemas actuales que a medio y largo plazo. Y, por otro lado, la formación está poco orientada a liderar la gestión de los cambios. Si se comparan resultados con los otros estudios, se observa que en otros sectores se le da mayor importancia a que la formación permita conseguir los planes estratégicos y los objetivos de las empresas, es reactiva y proactiva, y permite adaptarse a los cambios y retos del contexto (Cabrera, 2010; Dalmau, 2018; Pineda, at. el. 2015; FUNDAE, 2016).

Por otro lado, la formación de valores y cultura de las entidades del tercer sector social, aun siendo relevante, no aparece como uno de los objetivos más valorados en los planes de formación. Se apunta que este tipo de formación supone una mayor complejidad técnica en su diseño, desarrollo y evaluación. Las entidades del sector tienen unas peculiaridades propias en comparación las empresas de otros sectores, que influyen en los procesos internos y la consecución de sus proyectos. Una de estas particularidades son los valores, estos son el referente del liderazgo de las entidades en la transformación

social, y se deben favorecer procesos que permitan impulsar los valores, la cultura y la vinculación emocional con la organización (Carreras, I.; at. el., 2010).

Cabe destacar que la formación en el tercer sector se orienta poco a la innovación, y es necesaria para el cambio de época que estamos viviendo (Tessaring, J., 2004; Vidal, P. 2015). La innovación es imprescindible en el contexto actual; después de décadas de crecimiento, las entidades están obligadas a replantearse las fuentes de financiación tradicionales, su capacidad de movilización, así como las respuestas a las necesidades sociales no atendidas, mediante una cultura innovadora continua, y un liderazgo innovador y emprendedor. Y una de las dificultades de la innovación del sector es la falta de capacidad técnica (Rodríguez, E; at. el., 2012).

Además, como muestra la *Encuesta de ESADE-PwC sobre Transformación Digital en las ONG (2017)*, el sector tiene el reto de embarcarse en la transformación digital y sólo el 8% de las entidades sociales tiene una estrategia digital definida. En general no se dispone de una estrategia global como entidad, y es la clave para la transformación y el cambio del sector. Uno de los retos para abordar la digitalización es la búsqueda del talento o la formación adecuada, y ésta es la limitación más destacada por las propias entidades: un 57% afirman tener como reto la necesidad de capacitar a su personal en el ámbito digital (Caralt, E., at. el, 2017).

Por otro lado, se valora positivamente que el principal objetivo de la formación de las entidades del tercer sector social es el desarrollo de las personas, y generar motivación y satisfacción. Cabe destacar que, en este sector, con escasos recursos para la formación, esta puede ser una forma de retribución y compensación para las personas contratadas y voluntarias.

En resumen, los resultados muestran que la formación en el tercer sector social ha evolucionado en relación a los objetivos que persigue, es ahora más rigurosa y de mayor calidad que hace unos años, aunque no lo suficiente para cubrir las necesidades y retos actuales del sector. La formación en las entidades del tercer sector social debe ser más estratégica, proactiva (además, de reactiva), innovadora, orientada al cambio y a la digitalización, y facilitadora de la cultura y los valores institucionales.

En cuanto a los resultados obtenidos sobre las personas y las horas destinadas a gestionar la formación se constata que éstas son insuficientes para implementar una formación de calidad. Las entidades dedican entre una y dos personas, y entre 2 y 17 horas semanales (según el tamaño de la entidad). Estos resultados coinciden con las investigaciones en otros sectores, al constatar que las entidades y empresas pequeñas y medianas empresas, difícilmente tienen departamentos exclusivamente dedicados a la formación, por ello la dirección general designa a alguien para que se haga cargo de la gestión de la formación, como una función más dentro de su puesto de trabajo. Además, si la persona encargada no tiene la especialización adecuada afectará decisivamente la calidad de la formación (FUNDAE, 2015).

Las propuestas más relevantes que sugieren estos resultados son las siguientes:

- Priorizar y reservar un volumen de horas a destinar en la gestión de la formación con el fin de aumentarlas y lograr que sea suficiente para conseguir los objetivos de entidad (según el tamaño de la entidad).
- Disponer de un equipo estable y especializado, para favorecer la calidad de la formación. Es decir, potenciar las capacidades técnicas necesarias para gestionar una formación eficaz, que genere el mayor impacto.
- Identificar entidades de segundo o tercer nivel, centros de formación u otros agentes que ayuden en la gestión de ciertos procesos de la formación, así como la gestión del crédito de la formación programada, entre otros.
- Aumentar las sinergias y la coordinación entre el propio sector para optimizar más los recursos disponibles por parte de las entidades.

Por otro lado, los resultados obtenidos sobre el personal que recibe formación constatan que conceden mayor relevancia a la formación del personal contratado que a la del personal voluntariado. Las entidades pequeñas forman a un tercio de su plantilla remunerada, las entidades medianas forman a la mitad de su plantilla, y las entidades grandes forman casi a dos tercios del personal. Por el contrario, el conjunto de entidades forma a menos de la mitad de su personal voluntario. Estos resultados se consideran insuficientes en ambos colectivos, especialmente el de voluntarios ya que es clave y específico en el tercer sector social. Los resultados coinciden con otros estudios

del propio sector: el 60% las entidades no prevén en sus presupuestos una partida dirigida a formar a los voluntarios, cuando se trata de trabajadores esta cifra se reduce al 46,1%. O, dicho de otra manera, mientras que algo más de la mitad de las entidades planifican la formación de sus trabajadores, en tanto que reservan un presupuesto para ello, sin embargo, el porcentaje se reduce a casi el 40% para la formación del personal voluntario (Fundación Luis Vives, 2012).

Así mismo, dichos datos coinciden con otros estudios del sector donde se apunta que la formación de voluntarios no tiene cobertura mediante el sistema de formación bonificada, y, que la formación inicial de acogida que realizan algunas de las entidades no se considera como parte del plan de formación y no se ve reflejada en los resultados (Fundación Luis Vives, 2012). Además, uno de los retos del sector es mejorar los procesos de acompañamiento y gestión de personas voluntarias, y lograr que las entidades se conviertan en entidades que educan (Plataforma del Voluntariado de España, 2011).

Estos resultados son críticos para el sector. En la actualidad el conocimiento es un recurso organizativo muy relevante, la gestión eficaz del mismo es una herramienta estratégica fundamental para alcanzar sus objetivos. La clave reside en promover una cultura de colaboración, innovación y aprendizaje permanente en las organizaciones. Sin embargo, la mayoría de las entidades sociales no reconocen que pertenecen a un sector basado en el conocimiento (Cordobés, M.; al. El., 2018).

Las principales causas de estos resultados son la falta de recursos para gestionar una formación útil y eficaz, las dificultades para organizarla internamente, limitaciones en ofrecer formaciones motivantes y ajustadas a las necesidades de los participantes, una oferta formativa externa poco adecuada, no diferenciar la formación obligatoria y optativa, y que algunos perfiles profesionales están poco motivados por formarse.

Por otro lado, los resultados obtenidos sobre el personal formado por categorías constatan que la formación recibida también es insuficiente. El personal más formado es el que posee la categoría de técnico, y lo hace la mitad del personal, mientras que entre el personal con las categorías de dirección y mandos intermedios se forman menos de la mitad, y sólo se forma un tercio del personal auxiliar. Encontramos que algunos de

estos resultados coinciden y otros difieren con estudios de otros sectores. Coinciden con otros estudios del sector social, en describir que el profesional técnico es el más beneficiado por la formación en las organizaciones. Pero difieren en los resultados de otro estudio del sector empresarial sobre la formación del personal auxiliar, porque la tendencia de los últimos años es apostar por una democratización de la formación en beneficio al personal auxiliar y menos cualificado (Cabrera, 2010), mientras que esta categoría es la menos formada en el tercer sector social. También difieren con otros resultados de otro estudio del sector empresarial: la categoría de mandos intermedios es una de las más formadas (FUNDAE, 2015), en cambio en el tercer sector se forma a menos de la mitad.

Especialmente, se considera insuficiente la formación de los directivos, los mandos intermedios y los responsables de proyecto, por el impacto que generan en la toma de decisiones de las entidades, y en la evolución de los servicios y proyectos. Por lo tanto, se recomienda aumentar la formación en estas categorías. Otras propuestas son ampliar también la formación de las categorías auxiliares para democratizarla, y aumentar el desarrollo profesional de los perfiles con menor cualificación. Por lo tanto, es necesario realizar campañas de sensibilización sobre la importancia de la formación en todas las categorías. Adecuar la oferta formativa a todos los perfiles, para poder adaptarse a sus necesidades e intereses, y, coordinarse con los centros de formación externos para definirla conjuntamente. Facilitar políticas y procesos internos que potencien la formación del personal, y el tiempo destinado a ello.

Los resultados obtenidos sobre el presupuesto anual de formación de las entidades del tercer sector social (según el volumen de ingresos y el número de trabajadores) son: las pequeñas destinan mil euros de presupuesto a financiar la formación, las entidades medianas destinan entre cuatro mil y trece mil euros al presupuesto de formación, y las entidades grandes destinan más de veinte dos mil euros. Estos resultados muestran la baja inversión que se destina a la formación, y se afirma que los recursos económicos destinados son insuficientes.

Además, en cuanto a las fuentes de financiación de la formación en el tercer sector, los resultados muestran que casi la mitad de la financiación proviene del crédito de la formación bonificada (FUNDAE), algo más de un tercio proviene de la financiación de

la propia entidad, y una minoría proviene de otros fondos públicos y fuentes privadas que proviene de terceros. Y según el tamaño de las entidades (presupuesto), las entidades pequeñas utilizan más los fondos públicos que las medianas y grandes.

Otro estudio del sector empresarial muestra que en los últimos años se ha incrementado la aportación privada, en un 9,5% en general, y aún mayor es el incremento en las empresas de 1 a 5 trabajadores (25,1%) y de 10 a 49 trabajadores (23%) (FUNDAE, 2015). En comparación los resultados obtenidos del tercer sector social, la financiación privada es un tercio del total de las fuentes de financiación, y ésta se considera insuficiente. Y cabe destacar que los resultados obtenidos en este estudio sobre el aumento de las horas de formación en los dos últimos años se observan con optimismo que la mitad de las entidades pequeñas y medianas han aumentado las horas, la gran mayoría de las grandes, así pues, se aprecia una apuesta por la formación.

Los resultados obtenidos sobre el uso del crédito de la formación bonificada de las entidades del tercer sector social muestran que lo utilizan algo más de la mitad de las entidades pequeñas y medianas, y casi la mayoría de las entidades grandes. Los resultados obtenidos son similares a los resultados del estudio reciente del Anuario de la Ocupación del Tercer Sector Social de Catalunya (2018). El 43% de las entidades con un presupuesto de hasta 100.000 euros utilizan el crédito de la formación bonificada, el 53% de las entidades entre 100.000 euros y 400.000 euros utilizan este crédito, y el 80% de las entidades con más de 400.001 euros lo utilizan (Grabulosa, L.; al. el, 2018).

La comparación de los resultados del uso del crédito de formación bonificada con el sector empresarial muestra que el tercer sector social lo utiliza menos. El 23% de las microempresas (1 a 9 empleados) utilizan este tipo de financiación, el 59% de las pequeñas y medianas empresas (10 a 249 empleados) utilizan este crédito, y el 93% la gran empresa (de más de 250 trabajadores) lo utilizan; además estos resultados están en línea con años anteriores (FUNDAE, 2015).

Por otro lado, los resultados obtenidos en la investigación muestran que las entidades del tercer sector social que sí que lo utilizan lo gastan: muy poco las entidades pequeñas, menos de la mitad las entidades medianas y casi en su totalidad las entidades

grandes. La gestión crédito de la formación bonificada (FUNDAE) se considera compleja, y provoca un menor uso por parte de las entidades pequeñas y medianas.

En resumen, la financiación de la formación en las entidades del tercer sector se considera insuficiente, lo que influye en la calidad de la formación. Las principales causas asociadas a estos resultados son las siguientes: no se prioriza una partida presupuestaria que asegure unos recursos anuales y que permita planificar la formación; no se utiliza o no se gasta al 100% el crédito de formación programada (FUNDAE); no se optimizan otras fuentes de financiación disponibles, como algunos fondos públicos porque se desconocen o no se dispone de recursos para gestionarlos, así como otros privados (como las obras sociales de las cajas de ahorros, proyectos de responsabilidad corporativa, y entre otros). Por el contrario, sí existen algunas entidades grandes que cuentan con un mayor presupuesto y crédito (FUNDAE) y capacidad para gestionarlo, si éste se utiliza cumpliendo unos criterios de calidad, entonces si puede considerarse suficiente para financiar la formación (Escola de l'Administració Pública, 2013; ASTD, 2013; Dalmau, 2018).

Las propuestas sugeridas que se desprenden de los resultados son:

- Reservar una partida presupuestaria anual que asegure unos recursos suficientes.
- Optimizar las fuentes de financiación existentes, especialmente las públicas, destinadas a los profesionales remunerados y voluntario; además, de otras fuentes de financiación privadas, como las que facilitan las obras sociales de las cajas de ahorro, y las derivadas de la responsabilidad social de organizaciones privadas.
- Establecer indicadores que permitan analizar la suficiencia de los recursos invertidos, como el porcentaje del presupuesto destinado a la formación en función de la masa salarial y el número de personas remuneradas y voluntarios, así, como el porcentaje según el volumen de ingresos, entre otros.
- Impulsar la coordinación en el sector para optimizar los recursos económicos, es decir, se aconseja colaborar en la financiación de la formación mediante el diseño e implementación de formaciones compartidas entre diversas entidades.
- Para potenciar el uso del crédito de la formación bonificada se proponen diversas medias: ofrecer formación continua a las entidades sobre la gestión del crédito; dar a

conocer la externalización de este servicio mediante la figura del gestor de FUNDAE; agrupar el crédito de la formación bonificada para un mismo grupo de entidades; crear un manual de uso y buenas prácticas para el sector; y distribuir la formación durante todo el año para hacer un buen uso del crédito.

Los resultados obtenidos sobre los modelos de detección de necesidades formativas de las entidades del tercer muestran que son participativos, es decir, participa tanto la dirección como el conjunto de las personas de la entidad, y, además, se tienen en cuenta los objetivos institucionales para realizar el diagnóstico. Estas características se valoran positivamente, aun así, se deben incorporar otras que permitan aumentar la calidad de la formación como la utilización de instrumentos (cuestionarios, entrevistas, informes de evaluación) y ser más proactivos.

Las propuestas que sugieren estos resultados son las siguientes para aumentar la calidad de los modelos de detección de necesidades formativas son:

- Potenciar el uso de modelos mixtos donde la dirección y el conjunto de personas participan, y a la vez, se fundamentan en una base instrumentalizada y técnica que aporte rigor (Pineda, 2002).
- Diseñar instrumentos que permitan ofrecer una mayor objetividad a la detección de necesidades (Fajardo, at. el., 2011).
- Favorecer que el sistema de detección de necesidades sea proactivo y reactivo, es decir, que permita analizar las necesidades actuales, a medio y largo plazo (Pineda, 2002 y Dalmau, 2018).
- Analizar los resultados de las evaluaciones de la formación para mejorar la toma de decisiones sobre la formación, especialmente la evaluación de la transferencia de los aprendizajes adquiridos (Escola de l'Administració Pública de Catalunya, 2013).

Por otro lado, los resultados sobre las modalidades formativas de las entidades del tercer sector social constatan que un tercio de la formación es interna, impartida por profesionales internos de la entidad; otro tercio es formación interna, es decir, gestionada por la entidad, pero impartida por docentes y profesionales externos a la entidad; y, otro tercio, es formación externa, es decir, formación que gestionan centros de formación externos a la entidad, y que, además, es impartida por profesionales de los

centros externos. En la comparación de estos resultados con otros estudios del sector empresarial, se observan coincidencias, porque el 56% de la formación sigue siendo interna del 56,3% (Cabrera, 2010), aunque, además, se contratan servicios externos que ayuden a preparar e implementar acciones formativas (ASTD, 2013).

Las propuestas que se desprenden de los resultados son:

- Potenciar la formación interna, gestionada e impartida por los propios profesionales de la entidad, porque es más eficaz, ya que se adapta mejor a las necesidades de las entidades. Además, permite identificar el talento interno y transferirlo al conjunto de los profesionales remunerados y voluntarios.
- Mantener la formación externa porque aporta nuevas competencias y contenidos que no se encuentran disponibles en la propia entidad.
- Crea sinergias entre las entidades del tercer sector social y los centros de formación externos para mejorar la detección de necesidades formativas y diseñar una oferta formativa más adaptada y de mayor calidad.
- Establecer indicadores que permitan identificar los centros de formación externos más rigurosos e innovadores, y que generan una formación de mayor impacto.

En cuanto a las tipologías de formación más utilizadas por las entidades del tercer sector los resultados de la investigación constatan que la gran mayoría de formación es presencial, y sólo una minoría es formación a distancia, elearning y mixta (que integra dos o más modalidades). Los responsables de formación del sector valoran la formación presencial como la estrategia más útil, porque aporta reflexión, debate y supervisión directa. Además, se considera que es más útil para el desarrollo de competencias de intervención social porque facilita el aprendizaje emocional. También se observan prejuicios en relación a la formación elearning, se considera que no es útil en el desarrollo de competencias sociales. Las causas asociadas a este prejuicio son: baja oferta formativa del sector, falta de experiencia y casos de éxito, desconocimiento de sus metodologías, y falta de recursos y cultura de las nuevas tecnologías.

Otros estudios del sector empresarial muestran que la distribución de los participantes por tipologías formativas es: el 60 % de los participantes se formaron mediante la formación presencial, el 14 % de los participantes mediante la formación a distancia, el

12% de los participantes mediante la modalidad mixta y el 13 % de los participantes mediante la formación elearning (FUNDAE, 2015). Por lo tanto, se puede constatar que el tercer sector utiliza de manera predominante la formación presencial, y en menor medida la formación a distancia, mixta y elearning.

La revisión de la literatura científica muestra que, en un contexto de búsqueda de opciones eficaces para implementar acciones formativas, se ha dado un desarrollo progresivo hacia el elearning (Ciraso-Cali, A.; at. el, 2016). Las soluciones tecnológicas se han extendido por muchas razones: la flexibilidad, el alcance, la reutilización de los materiales, entre otros (Cabrera, at. el., 2010; Dalmau, 2018; Garín, at. el. 2012, Martínez, 2016). Sin embargo, en el tercer sector la formación elearning está poco expandida lo que influye en la suficiencia y la calidad de la formación porque limita las oportunidades que esta genera.

Los resultados de la investigación muestran que las técnicas formativas más utilizadas, consecutivamente, en las entidades del tercer sector social son las siguientes: los seminarios y jornadas (de 1 a 8 horas), la formación en el aula y la formación en el puesto de trabajo. Por el contrario, las estrategias menos utilizadas son el coaching y mentoring, el autoaprendizaje, la formación informal y la formación de acogida. Se constata una tendencia en el uso principal de unas técnicas mientras que otras son casi inexistentes, y este hecho puede repercutir negativamente en la calidad, dado que es aconsejable que exista multivariedad metódica para adecuarse a los objetivos y los colectivos, y así mejorar los resultados (Dalmau, 2018; Escola de l'Administració Pública de Catalunya, 2013; Tejada y Ferrández, 2012). Estos resultados denotan que se destinan pocas horas a realizar formación, incluso las formaciones que requieren más horas se acortan, y repercute negativamente en la suficiencia de la formación.

Por otro lado, en comparación con los resultados de otras investigaciones del sector empresarial y público, se considera que un plan de formación tiene que ofrecer estrategias de aprendizaje diversas. Una necesidad formativa no siempre se tiene que resolver con cursos o un taller. El plan de formación tiene que partir de la diversidad de vías por las cuales aprenden los profesionales, y poner a su disposición acciones en diferentes modalidades, formatos y duraciones y, siempre que sea posible, abrir el

acceso a recursos formativos en línea y a ofrecer posibilidades para organizarse y trabajar de forma colaborativa (Escola d l'Administració Pública de Catalunya, 2013). Además, están aflorando nuevas maneras de aprender y reconocer estos aprendizajes mediante la acreditación de la experiencia que permiten certificar los aprendizajes dentro de una organización, y flexibilizar los sistemas de formación profesional y continua (OCDE, 2013). También, se apunta un interés creciente en facilitar formación mediante las vías alternativas e informales como las “communities of practice”, los “assessment centres”, entre otros (ASTD, 2013). Otras tendencias, se centran en el aumento de las metodologías basadas en el aprendizaje social y la gestión del conocimiento (Gairín, 2012; Martínez, 2016, Tejada y Ferrández, 2012).

Los resultados del presente estudio sobre los contenidos que más se imparten en las entidades del tercer sector social constatan que son las competencias en intervención social, los valores, las competencias transversales, y la gestión de personas. Mientras que los contenidos menos impartidos son los idiomas, la captación de recursos, la digitalización y la gestión de entidades. Las entidades más grandes, con más volumen de presupuesto, forman más en los contenidos de gestión de entidades, en las competencias directivas, las transversales y las de intervención social, la gestión de personas, la digitalización, la legislación y la calidad. Estos resultados son críticos para el sector porque se considera que existe una brecha entre las entidades grandes, medianas y pequeñas en contenidos y competencias relevantes para el sector, que influyen en el desarrollo de los servicios y proyectos, como la digitalización y las competencias directivas y de gestión. A pesar, que la prioridad en el sector es formar al personal técnico que ejerce la intervención social, también se considera necesario formar sobre otros contenidos para ofrecer una oferta formativa que responda a los retos del sector.

Si se comparan estos resultados con los de otra investigación del mismo sector social, el Anuario del tercer sector de acción social en España (2013), se observa que el 24% de entidades que realizaron cursos durante los años 2009 y 2010 estaban relacionados con la gestión de ONG, el 13,8% con formación sociosanitaria, y el 13,3% con la administración y gestión de entidades (Vidal, at. el., 2012). Es decir, los resultados difieren porque los resultados de esta investigación muestran que los contenidos sobre

gestión de entidades están menos priorizados. Por otro lado, según otros estudios del sector empresarial, la tendencia se centra en ofrecer una mayor especialización de los contenidos y las competencias formativas (Cabrera, 2010; ASTD, 2013), seguidos por los contenidos tecnológicos, y la formación para directivos, además de otras habilidades destinadas a las ventas. Y, otro estudio del sector mercantil, en 2015 las acciones formativas más priorizadas fueron las materias idiomas (23,7%), informática de usuario/ofimática (14,3%) y prevención de riesgos laborales (14,3%). El 47% restante se divide en materias como gestión de recursos humanos, legislación y normativa, calidad, etc. Esta distribución pone de relieve la prevalencia de los contenidos transversales (FUNDAE, 2015).

En resumen, se observa como el tercer sector social se forma menos en competencias de gestión, y transversales, y más en competencias especializadas en la intervención social, y es obvio por ser las específicas del sector social. Además, si las entidades pequeñas y medianas del tercer sector social no aumentan su especialización en determinadas competencias se reduce la calidad de la formación, y es insuficiente en un contexto complejo y competitivo. También, se propone realizar diagnósticos de necesidades formativas más rigurosos, para poder asegurar que la formación llevada a cabo es la más adecuada para cubrir las necesidades estratégicas, institucionales, de los equipos y las individuales.

Por otro lado, los resultados sobre la evaluación de la formación de las entidades del tercer sector social muestran una evolución positiva, pero insuficiente porque se constata que está poco instaurada. En concreto se puede afirmar que algunas entidades evalúan la satisfacción de la formación, seguida de la evaluación del aprendizaje, mientras que es prácticamente inexistente la evaluación de la transferencia, el impacto y la rentabilidad de la formación. Únicamente, realizan una evaluación rigurosa las entidades más grandes que disponen de profesionales dedicados a la gestión de la formación y poseen mayor capacidad técnica.

La escasa evaluación de la formación del tercer sector se asocia a las deficiencias existentes en el propio sector sobre la cultura de evaluación en general (Vidal, 2013; Fantova, 2015; Fresno y Rauchberger, 2016). Otro estudio del sector coincide con estos resultados, y constatan que el 42% las entidades sociales realizar la evaluación de sus

procesos, y un 25% realizan evaluación del impacto social (Fundación Luis Vives, 2012). Además, de la escasa cultura de la evaluación, otros de los motivos de los bajos índices obtenidos en este estudio son la falta de conocimientos técnicos para realizar la evaluación de la formación, así, como, de personas especializadas y estables que realicen el seguimiento pertinente. Por otro lado, se considera fundamental evaluar la transferencia para poder demostrar los resultados de invertir en formación.

Y si comparamos los resultados obtenidos con los del sector empresarial, a nivel internacional, se ha incrementado la necesidad de demostrar la rentabilidad de las acciones de formación y desarrollo (ASTD, 2013). Además, dada la coyuntura socioeconómica, las empresas están centrando más que nunca esfuerzos en conseguir un retorno de la inversión formativa, y se ha incrementado el uso de herramientas con el fin de medir el impacto generado en los participantes (Charrier, F. 2014). Y el sector público afirma que los resultados tangibles de la evaluación dan valor estratégico a la formación y las acciones formativas tienen que incorporar el máximo nivel de evaluación posible de acuerdo con los objetivos (Escola Administració Pública de Catalunya, 2013). Por lo tanto, es necesario mejorar los procesos de evaluación de la formación del tercer sector social para otorgar mayor calidad a la formación y obtener los mayores resultados.

En términos generales, los resultados obtenidos sobre la valoración que otorgan las entidades del tercer sector a la satisfacción y la calidad de la formación son muy positivos. En primer lugar, las entidades valoran la satisfacción de las acciones formativas que imparten ellas mismas de manera muy satisfactoria o satisfactoria. Estos resultados coinciden con otros resultados del sector empresarial, más del 75% de los responsables de formación encuestados se mostró satisfecho o muy satisfecho con la formación, consideró que se ajustó a las necesidades de la empresa, fue útil y aplicada (FUNDAE, 2015). En segundo lugar, las entidades también valoraron positivamente la calidad de la formación que ofrecen los proveedores del sector. Y coinciden con otros resultados de otra investigación del mismo sector social español, que muestra que la satisfacción general con los proveedores de la formación se valora el 65% como muy buena y buena calidad (Fundación Luis Vives, 2013).

En conclusión, se puede afirmar que se considera positiva la satisfacción y calidad de la

formación, aunque se recomienda utilizar mecanismos que permitan aportar datos más objetivos sobre la eficacia e impacto de esta, porque si no se puede tender a una valoración basada en percepciones y no en los resultados que genera la formación.

Por último, los retos y las tendencias de la formación se pueden agrupar en tres grandes áreas. En primer lugar, aquellos que tienen que ver con la insuficiencia de la financiación de la formación. En segundo lugar, los retos de coordinación con el propio sector, con las entidades de segundo y tercer nivel para reforzar una visión estratégica de la formación en el sector, y especialmente, de los centros de formación externos para la oferta formativa (precios, adecuación a las necesidades, horarios, implicación, docentes especializados, etc.), además de otros agentes claves públicos y privados. Y en tercer lugar, los retos enfocados a la mejora de la planificación y desarrollo de una formación de mayor calidad que permita incorporar la visión proactiva, que ofrezca respuestas a los problemas a medio y largo plazo; así, como sistematizar la detección de necesidades; explorar nuevas estrategias formativas; y, potenciar la evaluación de resultados de la formación.

9.3 Logro de objetivos de investigación

Llegar al final de la investigación conlleva reflexionar sobre el trabajo realizado y analizar el logro de los objetivos. A continuación, se presentan las conclusiones estructuradas a partir de los objetivos expuestos al inicio de la investigación.

El objetivo general “*Describir, analizar y realizar propuestas de mejora de la formación en las organizaciones del tercer sector social catalán*”, se ha concretado en 5 objetivos específicos que han permitido conseguir el general. A continuación, se describe y justifica la consecución de cada uno de ellos.

Antes de empezar con las conclusiones de cada uno de los objetivos, cabe destacar que las conclusiones del objetivo “*Identificar y definir propuestas de mejora que puedan promover las organizaciones del tercer sector en la formación para favorecer la calidad y suficiencia*” se ha integrado la explicación del resto de los objetivos para facilitar su lectura y comprensión. Así mismo, cabe mencionar que este objetivo se ha

conseguido mediante las aportaciones del análisis de la literatura, los responsables de formación de las entidades, la triangulación de los resultados, y la propia aportación de la investigadora.

El objetivo "*identificar y describir las características del tercer sector social que permitan comprender la formación que aplican las entidades*", se ha conseguido mediante el análisis y revisión bibliográfica, el estudio de campo a través del cuestionario y los grupos de discusión de los responsables de formación de entidades del tercer sector social, así como de la triangulación de los resultados. Éstos han permitido definir el tercer sector, identificar sus características, la evolución y estado actual. Se ha constatado que el contexto socioeconómico actual es complejo, y debe asumir nuevos retos para poder hacer frente a las demandas sociales (Codina, at. el. 2016; Dapía, 2002; Enjorlas, B. at. el, 2018; Navarro, 2002; Peña, 2013; Pérez, 2013; Ruiz, at. el, 2019; Vidal y Fernández, 2013). Por lo tanto, es necesario abordar la innovación social, el desarrollo de sistemas de calidad, la diversificación de la captación de fondos, la coordinación con los diferentes sectores (público y privado), la digitalización, la generación y visualización del impacto social, entre otros (La Confederació, 2018; Fantova, 2015; Ruiz, de Olabuénaga, 2002,). Y la formación es una herramienta clave para fortalecer a las entidades y a las personas profesionales remuneradas y voluntarias, y generar un mayor impacto social. Si bien, es cierto que la formación en las organizaciones ha evolucionado, se constata la necesidad de potenciar procesos más rigurosos, de mayor calidad y suficientes (Fundación Luis Vives, 2012; Ruiz de Gauna, 2007; Rojo y Prieto, 2007; Taula del Tercer Sector Social, 2017).

El objetivo "*identificar y describir las características de la formación de calidad y suficiencia en las organizaciones*" se ha cumplido mediante la revisión bibliográfica, a partir de diferentes autores y estudios se han descrito las características de la formación de calidad y los criterios de suficiencia de las organizaciones. Dicha formación debe ser más estratégica y cubrir los diferentes roles de la formación (adaptación, promoción, innovación, compensación, reacción y prevención); asegurar los recursos económicos, funcionales y de recursos humanos que permita implanta una formación eficaz; diversificar las metodologías y las técnicas para favorecer una mayor adecuación a las necesidades; incorporar procesos de evaluación para medir los resultados de la

formación; entre otros aspectos claves (ASTD; 2013; Cabrera, at. el. 2008; Charrier, 2014; Dalmau, 2018; Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, 2016; Gairín, at. el., 2012, Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2013; Pineda y Quesada, 2013; Tejada y Ferrández, 2012; y Martínez, 2016).

El tercer objetivo, “*analizar la calidad de la formación en las organizaciones del tercer sector catalán*”, se ha cumplido mediante el estudio de campo y el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos de los datos recogidos, así como a través de la triangulación de estos, y la revisión inicial de la literatura, además de las nuevas fuentes bibliográficas consultadas a raíz de los resultados. Se constata que la formación ha mejorado en los últimos años, aunque es insuficiente y se deben reforzar aspectos relacionados con la mejora de la planificación y la ejecución de la formación, la coordinación con el sector y otros agentes claves, la optimización de los recursos, la utilización de estrategias formativas más eficaces, y la medición de resultados de la formación (Caralt, E., at. el, 2017; Ciraso-Cali, A., at. el., 2016; Cordobés, M.; at. el., 2018; Fajardo, at. el., 2011; Fundación Luis Vives, 2012; Fresno y Rauchberger, 2016; Grabulosa, L., at. el., 2018; Plataforma del Voluntariado de España, 2011; Rodríguez, E., at. el., 2012).

El objetivo “*analizar la suficiencia de la formación en las organizaciones del tercer sector catalán*”, también se ha logrado, mediante el análisis y revisión bibliográfica, el estudio de campo a través del cuestionario y los grupos de discusión de los responsables de formación de entidades del tercer sector social, así como de la triangulación de los resultados. Se afirma que los recursos económicos, humanos y funcionales destinados a la formación son insuficientes. Se requiere aumentar el presupuesto de formación, así, como optimizar las fuentes de financiación existentes, especialmente los fondos públicos, como el crédito de la formación bonificada. Consolidar el personal que gestiona la formación y aumentar su especialización. Potenciar la coordinación entre entidades del propio sector y otros agentes claves para optimizar los recursos. También se deben aumentar las horas de formaciones en determinadas categorías profesionales.

El último objetivo planteado es “*identificar, analizar y describir las diferencias entre la tipología de entidades del tercer sector según el tamaño del presupuesto de estas (entidades pequeñas, medianas y grandes)*”; este también se ha cumplido mediante el análisis de los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos, y la triangulación de estos,

identificando las características de la formación en función de las diferentes tipologías de entidades basadas en el volumen del presupuesto, número de trabajadores, existencia de un plan de formación y año de creación. Las diferencias significativas halladas son las siguientes. Las entidades pequeñas y las medianas tienen mayores dificultades para definir e implantar un plan de formación (escrito y planificado periódicamente). Un segundo aspecto diferencial recae en los objetivos de la formación, donde las entidades pequeñas y medianas persiguen objetivos más a corto plazo y reactivos, y las grandes, incorporan una perspectiva más a largo plazo y también proactiva. Por otro lado, las entidades con más presupuesto disponen de más recursos para gestionar su formación, aprovechando incluso más los fondos de bonificación de FUNDAE, mientras que las entidades pequeñas y medianas poseen menos financiación y optimizan menos los recursos disponibles. Los modelos de detección de necesidades marcan diferencias siendo más rigurosos los de las entidades grandes y menos los de las pequeñas y medianas. En relación a los contenidos también existen diferencias significativas, orientándose a una mayor especialización en las entidades grandes, por el contrario, una mayor transversalidad de contenidos las medianas y las pequeñas. En cuanto a la evaluación de la formación, las entidades grandes evalúan con más rigurosidad los resultados de la formación. Además, se observa la necesidad de seguir indagando sobre la mejora de la evaluación, en concreto, en el proceso y herramientas utilizadas.

Para finalizar la justificación del logro de objetivos, cabe mencionar que este estudio ha permitido describir y analizar la formación de las organizaciones del tercer sector social, así como realizar propuestas de mejora concretas y prácticas para que las propias entidades las puedan llevar a cabo. Por lo tanto, empodera a las entidades para mejorar y potenciar el talento y desarrollo los profesionales remunerados y voluntarios. Además, se aporta una visión del sector de la formación que posibilita incorporar estrategias de mejora por parte de entidades de segundo y tercer nivel, organismos de las administraciones públicas, los centros de formación, así como por otros agentes claves. Las entidades del tercer sector social están inmersas en un contexto complejo, deben asumir un gran número y variedad de retos, para cumplir con su función social, especialmente en beneficio de los colectivos con mayor riesgo social. En definitiva, aplicar una formación de calidad y suficiente en las entidades ofrece grandes oportunidades en la consecución de sus proyectos sociales, mediante el desarrollo de los

profesionales y los voluntarios. Así mismo, mediante esta investigación se ha suscitado un mayor interés por la formación, que espero que sea de utilidad para el tercer sector social.

9.5 Futuras líneas de investigación

La presente investigación ha permitido conocer mejor la formación de las entidades del tercer sector social catalán, contrastando los resultados con la visión de los expertos y los responsables de formación de las entidades. Los resultados han quedado recogidos en esta tesis, y fruto de ello aparecen nuevos interrogantes que pueden servir para continuar la línea iniciada, o bien para replicar el estudio en nuevos contextos. Por lo tanto, a continuación, se plantean posibles líneas de trabajo de forma sintética que pueden desarrollarse a partir de los resultados conseguidos en este estudio.

Desde el punto de vista de replicar el estudio, se propone realizar un diagnóstico de la formación por ámbitos de intervención de actuación social del tercer sector (educación, intervención socioeducativa, atención psicosocial, intervención sociosanitaria, etc.) que permitan analizar cada una de las realidades de las entidades según ámbito de actuación. También se propone replicar este estudio en el conjunto del estado español, y/o a nivel europeo, para poder analizar diferentes contextos y aportar más propuestas de mejora a compartir en el propio sector social.

La presente investigación ha recogido la información y opiniones de los responsables de formación mediante el cuestionario y los grupos de discusión, se propone poder ampliar la información mediante otros instrumentos y a otros perfiles profesionales de la entidad, tanto personas remuneradas como voluntarias.

Por otro lado, se sugiere investigar aspectos concretos de la formación como las nuevas estrategias formativas adaptadas al sector, y, en concreto la formación elearning, dado su interés en una sociedad digitalizada. Los resultados han mostrado un uso casi inexistente de la formación online, por lo que sería oportuno analizar las necesidades de las entidades del tercer sector y las estrategias formativas virtuales más adecuadas para favorecer el mayor éxito en la implantación de estas. Un segundo aspecto, sería realizar

un diagnóstico de necesidades formativas participativo del tercer sector, que permita orientar las acciones formativas de las entidades, a la vez, dicha investigación facilitaría herramientas de diagnóstico útiles para que los subsectores y/o las entidades pudieran replicar. Por otro lado, sería interesante profundizar en la evaluación de la formación de las entidades; una vía sería ampliar el estudio analizando los problemas y las oportunidades de evaluación de las entidades, diseñar instrumentos, y medir los resultados de las acciones formativas mediante casos prácticos.

En definitiva, el estudio abre posibilidades de nuevas investigaciones que pueden ser consideradas por el propio sector, los organismos de las administraciones públicas y los diferentes grupos investigación de las universidades u otros grupos de consultoría, u otras entidades privadas, con el objetivo de mejorar la formación del tercer sector social. En definitiva, la mejora de la formación de los profesionales remunerados y voluntarios permitirá generar un mayor impacto en la sociedad, especialmente en los colectivos más necesitados. Y a la vez, desde una perspectiva más amplia, y des del convencimiento de que la formación es una de las principales políticas sociales para favorecer la equidad y la cohesión social.

10

CAPÍTULO 10. Referencias bibliográficas

CAPÍTULO 10. Referencias bibliográficas

- Albert, M.J. (2007). *La investigación educativa*. Madrid: McGrawHill.
- Alfaro, P. (1997). *Las sociedades lucrativas en la gestión de servicios sociales*. Boletín de Estudios y Documentación, Nº 6, Madrid.
- Aranguren Gonzalo, L. A. (2007). *Otra formación es posible*. Revista Española Del Tercer Sector, No. 7, 2007 (Ejemplar Dedicado a: Formación En El Tercer Sector), pp. 17-44 (7).
- Arnal, J., del Rincón, D. y Latorre, A. (1992). *Investigación educativa. Fundamentos y metodología*. Barcelona: Labor universitaria.
- Argote, L. (2013). *Organizational Learning. Creating, Retaining and Transferring Knowledge*. Berlin: Springer.
- Ascoli, H. (1987). *Estado de Bienestar y Acción voluntaria*. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, nº 38. Madrid.
- Ayuste, A.; Casamitjana, M; Ferrer, M; Formariz, A.; Massot, M (2010). *La formación básica de les persones adultes: imaginari social, aproximació teòrica, organització democràtica*. Grup ICE UB.
- Bisquerra, R. (Coord.). (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla.
- Cabrera, F., Millan. M.D., y Navio, T. (2008). *Tendencias de la Formación en las organizaciones*. Revista de investigación educativa. Vol. 25, Nº 2, pp. 336-361.
- Cabrera, F. (2011). *Técnicas e instrumentos de evaluación: una propuesta de clasificación*. Revista d'Innovació i Recerca en Educació. (REIRE) Vol. 4, núm. 2.
- Caralt, E.; Carreras, I.; Sureda, M. (2017). *La transformación digital en las ONG. Conceptos, soluciones y casos prácticos*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE y Fundación de PwC.

Carreras, I.; Rodríguez, E. y Sureda, M. (2012). *Innovara para el cambio social. De la idea a la acción*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE y Fundación de PwC.

Carreras, I.; Iglesias, M.; Sureda, M. (2010). *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE y Fundación de PwC.

Casas, A. (2003). *Desenvolupament de recursos humans*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP) (2013). *Fomentando el aprendizaje de adultos*. Es. N° catálogo: TI-BB-15-004-ES-N.

Charrier, F. (2014). *Estado de la formación y desarrollo en habilidades entre las empresas del Ibex 35*. Revistas Wolters Kluwer.

Chaves, R., y Monzón, J.L. (2001). *Economía social y sector no lucrativo: actualidad científica y perspectivas*. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa (en línea). Universitat de València. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=17403702>> ISSN 0213-8093

Ciraso-Cali, A.; Espona, B.; Pineda, P; Quesada, C, Valdivia, P. (2016). *Evaluación de la formación elearning en el Instituto Nacional de la Administración Pública: resultados del estudio MEEL*. Gestión y análisis de políticas públicas, Nueva Época- n° 15, junio 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.24965/gapp.v0i15.10315>

Codina, T (Dir). y Barba, A. (2016) *El baròmetre del Tercer Sector Social 2016*. Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.

Codina, T. (dir); Albareda, A.; Carné, X.; Civit, R. (2018) *El baròmetre del Tercer sector social 2018*. Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.

Comisión de las Comunidades Europeas (1995) *El Libro Blanco sobre la educación y la formación. Enseñar y Aprender. Hacia la sociedad cognitiva*. N de catálogo: CB-CO-95-

658-ES-C Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.

Corbetta, P. (2007). Metodología y técnicas de investigación social. Madrid: MacGrawHill.

Cordobés, M.; Carreras, I.; Sureda, M. (2018). ONG del conocimiento: influir para el impacto social. Barcelona: Instituto de Innovación Social de ESADE y Fundación de PwC.

Creswell, J.W. (2014). Research Design. Qualitative, Quantitative and mixed Methods Approaches, Thousand Oaks: Sage.

Dapía, M. D. (2002). *Entre la profesionalización y el voluntariado. Una aproximación a la realidad gallera en ámbito de animación sociocultural*. Revista interuniversitaria Pedagogía Social. N. 9. Pp. 53-66.

Dalmau, O. (2018). Formación y desarrollo del talento. Una experiencia innovadora en organizaciones de salud. Fundació Universitària del Bages. Manresa.

Enjolras, B.; Salomon, Lester M.; Sivesind, K.H.; Zimmer, A. (2018). The Third Sector as a renewable Resource for Europe. Concepts, impacts, challenges and Opportunities. Palgrave. Macmillan. Cham, Switzerland.

Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC). (2013). *Pautas y recomendaciones para la calidad de la formación de los empleados públicos*. Barcelona.

Fajardo, S., Sesé, A., Ferrer, D. (2011) *Necesidades formativas de las competencias directivas del tercer sector social*. Barcelona: Fundació Pere Tarrés.

Fantova, F. (2015). *Innovación social y tercer sector de acción social*. En *Plafatorma de ONG de acción social, y Plataforma Tercer Sector. Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción social Parte II: Los retos del tercer sector social de acción social*. Madrid. pp. 157-177.

Fina, X., y Subirats, J. (2011). *Proximidad, cultura i tercer sector en Barcelona*. Barcelona: Icaria Polític, Ed.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education. (6ª Edición).

Fajardo, S.; Sesé, A; Ferrer, D. (2011). *Necessitats formatives de les competències directives al tercer sector social català*. Barcelona: Fundació Pere Tarrés.

Fajardo, S.; Pineda, P; Vilarroig. M. (2006) *La detección de necesidades formativas en las organizaciones: la experiencia de Médicos Sin Fronteras*. Revista de Pedagogía Bordón. Vol. 5. Núm 1. Pp.67-82.

Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Prentice Hall Financial Times.

Fresno, J. M. y Rauchberger, C. (2016). *Estudio tercer sector y provisión de servicios. Prácticas europeas y lecciones para España. Plana Inclusión*. http://www.plenainclusion.org/sites/default/files/estudio_tercer_sector_y_provision_de_servicios.pdf

Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE). (2016). *Memoria de actividades 2015*. Madrid.

Fundación Estatal para la Formación en el Empleo (FUNDAE). (2016). *Formación en las empresas. Informe Anual 2015*. Madrid.

Fundación Luis Vives (Coord) (2012). *Anuario del tercer sector de acción social en España*. Madrid: Adi Servicios editoriales.

Pujol, J. O. (1998). El rápido crecimiento de algunas entidades no lucrativas. El ejemplo de la Fundación Pere Tarrés. Revista de Educación Social. Barcelona: Facultat d'Educació Social i Treball Social Pere Tarrés. Universitat Ramon Llull. Num. 9, pp. 23-33.

Gairín, J., y otros. (2004). *Estrategias de Formación para el cambio organizacional*. Barcelona: Praxis.

Gairín, J. (Ed.). (2012). *Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa*. Madrid: Editorial Wolters Kluwer Educación.

García, J. y Bueno, A. A. (2010). *¿Qué importancia tiene la acreditación de cualificaciones profesionales en la actualidad? ¿Qué son las cualificaciones profesionales?* Revista de la Facultad de Educación de Albacete, núm. 24 <http://www.uclm.es/ab/educacion/ensayos>.

Generalitat de Catalunya i Taula d'Entitats del Tercer Sector de Catalunya. (2016). *III Pla de Suport al Tercer Sector Social*.

Holton, E. F., (2005). *Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations*. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), pp. 37-54. Doi: 10.1177/1523422304272080.

Martínez, J. (2016). *Nuevos modelos de formación para empleados públicos. Guía para la transformación*. Barcelona: Editorial UOC.

Martín, C., Mimenza, A., Etxebarria, I., & López Aróstegui, R. (2007). *Valoración general de las potencialidades y límites de las acciones formativas en el tercer sector y propuestas de mejora*. *Revista Española Del Tercer Sector*, No. 7, pp. 215-220.

Ministerio de Sanidad, S. sociales e igualdad. C. de P. (2012). *Diagnóstico de la situación del voluntariado de acción social en España*.

Miranda, J. Christian (2007) *Educación superior, mecanismos de aseguramiento de la calidad de la formación docente: un debate pendiente en Chile*. *Estudios Pedagógicos XXXIII*, Universidad Austral de Chile, Instituto y Estudios Educativos, Chile. Num. 1. Pp. 95-108

Muñoz, J.M., Espiñeira, E.M y Rebollo (2015). *Evaluación de la formación mediante indicadores de calidad*. Departamento de Filosofía y Métodos de Investigación en Educación, Universidad da Coruña, España. *Revista de estudios e investigación en*

psicología. 2015, Vol. Extr., No. 10. DOI: 10.17979/reipe.2015.0.10.471

Navajo, P. (1991). *Iniciativa social y participación ciudadana en programas sociales*. Comunicación presentada en la mesa redonda de las Terceras Jornadas de Psicología de la Intervención Social: El Bienestar Social en la Década de los 90. Madrid.

Navajo, P. (2004). Iniciativa social y estado del bienestar. *www.Iniciativasocial.net*

Navarro, V. (2002). Bienestar insuficiente, democracia incompleta. De lo que no se habla en nuestro país. Barcelona: Anagrama.

Navarro, V. (2015). Ataque a la democracia y al bienestar. Crítica al pensamiento económico dominante. Barcelona: Anagrama.

OCDE. (2013). Programa internacional para la evaluación de las competencias de la población adulta. Informe España. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Madrid: Secretaria General de Documentación y Publicaciones.

Paradise, A. the Association for Talent Development (ASTD) (2013). *Indicadores de la formación y desarrollo en las organizaciones*. EEUU: Steve Fife.

Peña-Lopez, I. y otros. (2013). *Ciudadania i ONG. El nou paper del Tercer sector davant el canvi d'època*. Barcelona: Fundació Catalana de l'Esplai.

Pineda, P. (2002). *Gestión de la formación en las organizaciones*. Ariel. Barcelona.

Pineda, P. y Quesada, C. (2013). *Evaluación de la transferencia de la Formación continua mediante el modelo ETF de Factores*. Revista Iberoamericana de Educación N° 61/1.

Pineda-Herrer, Pilar. Durán Bellonch, M. del M., Ciraso Calí, A., & Espona Barcons, B. (2015). *La Formación para la innovación en España: situación, características y perspectivas de eficacia*. Revista Iberoamericana de Educación, Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, OEI. Vol. 67, No. pp. 9-36 (Vol. 67).

La formación en las organizaciones del tercer sector social.

Pineda, P. (2003). "Continuos Training in Spain" publicado en Schmidt-Lauff, S. (Coord.): *Adult Education and Lifelong Learning. A European view as perceived by participants in an exchange programme*. Verlag Dr. Kovac, Hamgurg.

Planas Lladó, A.; Pineda Herrero, P.; Gil Pasamontes, E.; y Sánchez Casals, L. (2014). *La metodología de la Evaluación Participativa de planes y acciones comunitarias: tres experiencias de evaluación participativa en Catalunya*. Pedagogia Social. Revista interuniversitaria. Núm. 24. pp. 105-134

Plataforma del Voluntariado de España (2011). *Profundizar en el voluntariado: los retos hasta el 2020*. Ministerio de Sanidad, Política social e Igualdad. Madrid.

Ramalingam, B. (2007). *Tools for Knowledge and Learning. A Guide for Development and Humanitarian Organization*. Rapid and Overseas Development Institute.

Ramírez-del-Río, A. y Garrido, J. (2011). *Evaluación del impacto formativo en la empleabilidad del los trabajadores en el contexto de modelo formativo tripartito español*. Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa. V 17, n.2, art. 4. http://www.uv.es/RELIEVE/v17n2/RELIEVEv17n2_4.htm

Rodríguez, G., Fantova, F., y otros. (2015). *Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción social. M-36972-2015. Plataforma de ONG de Acción Social, Plataforma tercer sector y Iceland Liechtenstein Norway*.

Royo, J., Álvarez, J. J. (2007). *La formación para la gestión de entidades no lucrativas de acción social*. Revista Española Del Tercer Sector, No. pp. 85-130.

Rubio, M., Hurtado, M. J., & Viladot, G. (Viladot V. (2008). *Tendencias de la formación en las organizaciones*. Revista de Investigación Educativa RIE. Retrieved from <http://diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/21725>

Ruiz de Gauna, R., Solé, A., Vidal García, P., y Villa Uriol A. (2007) *La formación en el tercer sector: un elemento clave en el desarrollo de sus equipos*. Revista Española del Tercer Sector. Num. 7.

Ruiz, R. (dir), Ramírez, A.; Delgado, B; Gómez, E. (2015). *El tercer sector de acción social en 2015: impacto de la crisis*. Madrid: Masa Creativa.

Salomon, L. y Anheier, H. (1992) *In search of the Nonprofit Sector I: The question of definitions*, Working Paper nº 2, Johns Hopkins University,

Salamon, Lester M. y Helmut K. Anheier. (1999). *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester, R.U: Manchester University Press.

Sánchez, J.; Manzanera, E.; del Ojo, J.; Alba, J.M.; Asián, R.; Rodríguez, C. (2014) *Economía Social y Solidaria. Información estadística y cartográfica de Andalucía*. Nº 5. Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. Andalucía: .Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo.

Sandín, M.P. (2003). *Investigación cualitativa en educación. fundamentos y tradiciones*. Madrid: Mc Graw- Hill.

Sarrete, M.L. y Pérez-de-Guzmán. (2005) V. *Educación de las personas adultas. Situación actual y propuestas de futuro*. Revista de educación. ISSN 0034-8082, Nº 336, 2005, págs. 41-57

Social Economy Europe (2015). Libro blanco. La economía social retoma la iniciativa. Propuestas para hacer de la Economía Social un pilar de la Unión Europea. Editor jefe: Alain Coheur.

Tejada Fernández, J. y Ferrández Lafuente (2012) *El impacto de la formación continua: claves y problemáticas*. Revista Iberoamericana de Educación. Nº 58/3.

Vernís, A. y otros. (2004) *Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Madrid: Granica.

Vidal, P. (director). (2002). *Llibre blanc del tercer sector civicosocial*". Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar Social.

Vidal, P. (2013). *Cambio de época en el tercer sector*. Revista española del tercer sector. Nº. 23, págs. 59-79.

La formación en las organizaciones del tercer sector social.

Vidal, P., Castiñeira, A., Iglesias, M. Mirosa, O., y Villa, A (2003). Libro blanco del tercer sector social en Catalunya. Observatorio del Tercer Sector social. Barcelona.

Vidal, P. (coord.) y otros. (2014). *L'Economia social i el Tercer Sector: una aproximació al seu impacte econòmic i d'ocupació*. Centre Investigació d'Economia i Societat (CIES). Consell Econòmic i Social de Barcelona (CESB). Barcelona.

Vidal, P. y Fernández, M. (2013). Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya. Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.

Laia Grabulosa i Gemma Huerta (La, Confederació Empresarial del Tercer Sector Social de, & Catalunya). (2017). *Anuari de l'Ocupació del Tercer Sector Social de Catalunya 2017*. 3a edició. Retrieved from <http://www.laconfederacio.org/wp-content/uploads/2017/07/2017-07-ANUARI-OCUPACIÓ-TSS-2017-WEB.pdf>

Vilalta, J.M. (Dir). (2015). *Reptes de l'educació a Catalunya. Informe 2015*. Fundació Jaume Bofill.

Villa, G. (2010). *Fundamentos teóricos para una concepción pedagógica del proceso de formación de directivos en ONG en Medellín, Colombia/ Theoretical foundation for a pedagogical conception of the training process of NGO managers in Medellin, Colombia*. - ProQuest. revista ciencias estratégicas. 99-109. Retrieved from. http://search.proquest.com.are.uab.cat/docview/762721566?rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo

Anexos

Anexo 1: El cuestionario: Formación en las organizaciones

La formación en las organizaciones del tercer sector catalán

Característica de la organización y actividad

Nombre de la persona que cumplimenta el cuestionario (optativo): _____

Puesto desempeñado de la persona que cumplimenta el cuestionario: _____

Población donde se encuentra la sede de su organización _____

1.1 Forma jurídica (escoja una opción)

| | |
|----------------------------------|--|
| Asociación | |
| Fundación | |
| Cooperativa de iniciativa social | |
| Otras (especificar) | |

1.2 Año de constitución de su organización:

1.3 Dónde actúa su entidad (marque una única opción de respuesta)

| | |
|-----------------------------------|--|
| Sólo en Cataluña | |
| En diversas Comunidades Autónomas | |
| En todo el territorio estatal | |
| En el ámbito internacional | |

1.4 Su entidad pertenece a una de las siguientes agrupaciones, indique el nombre a la que pertenece:

| | Nombre |
|---------------|--------|
| Federación | |
| Confederación | |
| Red | |

1.5 En los dos últimos años cuál ha sido el principal ámbito de actuación de su entidad (escoja sólo una de las siguientes opciones, la que más se ajuste a su organización)

| | Campo de actuación |
|---------------------------------|--------------------|
| Información y orientación | |
| Educación y formación | |
| Intervención socioeducativa | |
| Atención psicosocial | |
| Intervención sociosanitaria | |
| Sensibilización y participación | |
| Inserción sociolaboral | |
| Ocio educativo | |
| Alimentación | |
| Promoción del voluntariado | |
| Promoción de la cultura | |
| Medioambiente | |
| Otra indicar: | |
| NS/Nc | |

1.6 En los dos últimos años ¿qué colectivo atiende su entidad principalmente? (escoja sólo una de las siguientes opciones, la que más se ajuste a su organización)

Campo de

| | actuación |
|--|-----------|
| Infancia y jóvenes | |
| Personas mayores | |
| Mujeres | |
| Personas inmigrantes | |
| Personas drogodependientes | |
| Personas con enfermedad mental y otros trastornos psicológicos | |
| Personas con discapacidad física, intelectual o sensorial | |
| Personas con otras enfermedades | |
| Pobreza y exclusión | |
| Otras | |
| NS/Nc | |

1.6 Número de beneficiarios/usuarios directos atiende su entidad:.....

1.7 Indique el volumen presupuestario anual de su organización en el último año (cantidad en euros/año):

Personal de la organización

2.1 ¿Cuántas personas trabajan en la organización actualmente? (Indique el total de personas que pertenecen al personal remunerado y voluntario)

| | Personal remunerado | Personal voluntario |
|------------------|---------------------|---------------------|
| En su sede | | |
| En Cataluña | | |
| En España | | |
| En todo el mundo | | |

2.2 Indique la edad de las personas (personal remunerado y voluntario) de su organización, indique los porcentajes por edad, de manera que el total siempre sea 100%

| | % personal |
|--------------------|------------|
| Menores de 30 años | |
| De 30 a 45 años | |
| De 45 a 65 años | |
| Más de 65 años | |
| TOTAL | 100% |

2.3 Indique el nivel de estudios del personal de su entidad, indique los porcentajes por nivel de estudios, de manera que el total sea 100%

| | Asalariados/as | Voluntarios/as |
|---|----------------|----------------|
| Educación obligatoria o inferior | | |
| Ciclos formativos i/o bachillerato | | |
| Grados, licenciaturas i/o diplomados universitarios | | |
| Estudios de postgrado, master y doctorado | | |
| Total | 100 % | 100 % |

La formación en las organizaciones del tercer sector social.

2.4 ¿Qué categoría tienen las personas que forman su organización? (Distribuir el total de personas por categoría profesional, de manera que el total siempre sea 100%)

| | Personal asalariado |
|-----------------------|---------------------|
| Auxiliares | |
| Personal técnico | |
| Responsables de áreas | |
| Dirección | |
| Total | 100 % |

2.5 Indique la jornada laboral de su plantilla, indíquelo en porcentaje de su plantilla que trabaja más de 20 horas y menos de 20 horas, siendo el total 100%.

| | Tiempo de dedicación |
|-----------------------------|----------------------|
| Más de 20 horas semanales | |
| Menos de 20 horas semanales | |
| TOTAL | 100% |

Formación en la organización

3.1. ¿Tienen un plan de formación formal (planificado periódicamente y formalizado en un documento)?
SI o NO

3.2 ¿Qué objetivos persigue la formación en su organización? Ordene del 1 al 8 su respuesta, siendo 1 la más representativa y 8 la menos.

| | Objetivos de la formación |
|---|---------------------------|
| Conseguir la estrategia y objetivos de la organización | |
| El desarrollo personas (conocimientos/ habilidades/actitudes) | |
| Generar satisfacción/ motivación | |
| Superar dificultades y problemas | |
| Adaptarse a los cambios del contexto | |
| Mejora de la calidad de los servicios/productos | |
| Introducir nueva tecnología | |
| Adaptación/integración a la cultura y valores de la entidad | |

3.3 ¿Qué número de personas se dedican a gestionar la formación en su organización?
¿Es suficiente? Si No

3.4 Indique el número de personas que reciben formación de los profesionales remunerados y asalariados, indique los porcentajes, de manera que el total siempre sea 100%.

| | Número de profesionales formados anualmente |
|-------------|---|
| Remunerados | |
| Voluntarios | |
| Total | 100% |

3.5 Indique el porcentaje de personas que reciben formación por categoría laboral.

| Categorías | % Profesionales formados en relación por categoría |
|------------------------------|--|
| Dirección | |
| Responsables áreas/proyectos | |
| Técnicos | |
| Personal auxiliar | |

3.6 Como se financia la formación de su entidad: fondos propis, subvencionados por el SOC, otras subvenciones, Crédito de formación bonificada/programes. Indique la tipología de financiación de la formación en porcentajes, e manera que el total siempre sume 100%.

| | Fuentes de financiación |
|---|-------------------------|
| Fondos propios | |
| Subvenciones | |
| Crédito de la formación bonificada/programada | |
| Formación de oferta (Consortio de la formación, SOC, ...) | |
| Total | 100% |

3.7 Utiliza la fondos de financiación de la formación del crédito de la formación programada/bonificada de la Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo?. (Fondos que cada entidad tiene a disposición según el número de trabajadores, y que se gestiona a través de un crédito que sirve para financiar la formación a través de la reducción del pago en las cuotas de la seguridad social)

SI NO NS/NC

3.6 Utiliza los fondos de la FUNDAE (Fundación Tripartita para la Formación en el empleo)

SI o NO

3.7 Qué porcentaje de crédito de formación bonificada gastan anualmente (Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo) %

3.8 ¿Qué presupuesto tiene para realizar formación anualmente? Indíquelo en términos del porcentaje del coste de personal de la entidad dedicado a formación.....

3.9 Indique la media de horas anuales de formación realizado por persona en su entidad:

3.10 Han aumentado las horas de formación recibidas en los 2 últimos años: si o no. Por qué.....

3.11 La modalidad de formación proporcionada por su organización la siguiente (indique el porcentaje de cada modalidad):

| | |
|---|-------|
| Formación impartida en la entidad por nuestros profesionales | |
| Formación impartida en la entidad por profesionales externos | |
| Formación externa (profesionales que asisten a centros de formación externos) | |
| Total | 100 % |

3.12 Indique si posee las siguientes características la detección de necesidades formativas de su entidad (si, no, NS/NC):

La formación en las organizaciones del tercer sector social.

| | Si / No / NS |
|---|--------------|
| La dirección participa en la detección | |
| El conjunto de la entidad participa en la detección de necesidades | |
| Se evalúan los objetivos de la entidad | |
| Se analizan los informes de satisfacción de formaciones previas | |
| Se detectan necesidades reactivas (para solucionar aspectos actuales) | |
| Se detectan necesidades proactivas (para prever futuras necesidades) | |
| Utilizan instrumentos como cuestionarios, entrevistas, etc. | |

3.13 Indique la tipología de formación que realiza su entidad, indique el porcentaje, siendo el total siempre el 100%.

| | |
|---|-------|
| Formación presencial | |
| Formación a distancia | |
| Formación elearning (con aula virtual) | |
| Formación mixta (combina dos modalidades) | |
| Total | 100 % |

3.14 ¿Utilizan las siguientes estrategias formativas para formar a su personal? Indique las 3 estrategias más utilizadas, siendo la 1 la más utilizada, 2 la segunda más utilizada, y 3 la tercera más utilizada.

| | |
|--|--|
| Seminarios y jornadas (de 1 a 8 horas) | |
| Formación en el aula | |
| Formación en el puesto de trabajo | |
| Formación de acogida | |
| Coaching/ Mentoring | |
| Autoaprendizaje | |
| Formación informal | |
| Otras) indicar | |

3.15 Qué tipo de contenidos se imparten con mayor frecuencia en su entidad (asigne un valor del 1 al 4, siendo 1 la mayor frecuencia y 4 la menor frecuencia)

| | Contenidos impartidos (1 al 4) |
|-------------------------------------|--------------------------------|
| Gestión de entidades | |
| Competencias directivas | |
| Competencias técnicas transversales | |
| Competencias de intervención social | |
| Valores y cultura de la entidad | |
| Digitalización (TIC e informática) | |
| Idiomas | |
| Captación de recursos | |
| Calidad | |
| Legislación y normativa | |
| Gestión de personas | |
| Otros: indicar.... | |

3.16 En su organización se evalúan los distintos niveles de evaluación. Indique el porcentaje de acciones formativas evaluadas según los siguientes niveles de evaluación.

| | Porcentaje de acciones formativas evaluadas según los niveles de evaluación |
|---|---|
| La satisfacción de los participantes | |
| El aprendizaje de los participantes | |
| La transferencia (aplicación) de los aprendizajes en el puesto de trabajo | |
| El impacto de la formación en la organización (Resultados) | |
| La rentabilidad de la formación | |

3.17 Cómo valoraría globalmente, la calidad de la formación que ofrece su entidad, del 1 al 4, siendo 1 la mayor calidad y 4 la menor.

Retos y tendencias de formación en el tercer sector

4.1 Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones respecto a los retos de la formación en su organización del 1 al 4, siendo 1 el menor acuerdo y el 4 el mayor acuerdo.

| | 1234 |
|---|------|
| Existe implicación por parte de los destinatarios de la formación | |
| Financiación insuficiente / costes de la formación | |
| Proceso de detección de necesidades riguroso | |
| La dificultad de encontrar formación externa adecuadas | |
| La posibilidad de que el personal formado abandone la formación (rotación) | |
| Inconsistencias en el proceso de planificación de la formación | |
| Visión centrada a corto plazo | |
| La formación no se considera importante o estratégica | |
| Falta de un trabajo de conjunto con el resto de áreas de gestión de personas (RRHH) | |
| Falta de evaluación de los resultados de la formación | |
| Generar oportunidades a través de la coordinación con otras entidades del sector | |
| No existe ningún obstáculo importante | |
| Otros: (indicar) | |

4.2 Comente otros retos y tendencias que considere relevantes en relación a la formación en el tercer sector:

.....

Anexo 2. Instrumento de recogida de información de los grupos de discusión.

La formación a les entidades del tercer sector social. 5-7-2018

| Variables | Resultados | Recogida de datos | Propuestas |
|--|--|--|------------|
| 1. Disponen de plan de Formación (planificado y formalizado en un documento) | Un 71,4% de las entidades grandes disponen de dicho plan, las medianas el 22,6% y las pequeñas y muy pequeñas el 21,7 %. | ¿Cómo afecta a la calidad de la Formación? | |
| 2. Objetivos de la Formación | El objetivo más valorado es la mejora de la calidad de los servicios, de desarrollo der personas, seguido por generar satisfacción y motivación. En cambio, los objetivos que menos persigue la Formación es introducir nuevas tecnologías, y la adaptación/integración en la cultura y los valores de la entidad y adaptarse a los cambios. | ¿Cómo afecta a la calidad de la Formación? | |
| | Adaptarse a los cambios: más las medianas y las grandes | | |
| 3.Recursos invertidos en Formación: HUMANOS | La media de personas dedicadas a la formación de las entidades muy pequeñas y pequeñas 1,23 y 1,26, y las grandes 2,01 personas. | ¿Cómo afecta a la calidad de la Formación? ¿Es suficiente? | |
| | Y la media de volumen de horas semanales destinadas a la formación en las entidades pequeñas es de 2,90, las medianas el 9,53 y las grandes el 16,81. | | |
| | Las entidades afirman que es suficiente según el tamaño: las pequeñas un 38,5%, las medianas un y las grandes un 50%. | | |

| | | | |
|--|---|--|--|
| | Aumento de las horas de formación: la media de entidades pequeñas del 52,9% las que han aumentado las horas en los dos últimos años, el 48,8% las medianas y el 82,7% las grandes. | | |
| 4.Recursos invertidos: ECONÓMICOS | Fuentes de financiación de la formación: el 48,22% financiación del crédito de formación programada (FUNDAE/ anterior Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo), el 37,01% fuentes propias de la entidad, el 8,25% fuentes públicas, y el 6,51% fuentes privadas (terceras). | ¿Cómo afecta a la calidad de la Formación? ¿Es suficiente? | |
| | Fondos públicos: las pequeñas lo utilizan más | | |
| | Fondos privados: entidades pequeñas el 22,27%, las medianas 9.06% y las grandes el 2,85%. | | |
| | Utilización crédito FUNDAE: Las entidades lo utilizan del 60%, pero lo gastan el 17,4% las pequeñas, las medianas el 41,5% y las grandes el 84,9%. | | |
| | La media de presupuesto de formación en las organizaciones es para las entidades pequeñas el 1.141,50€ las medianas 1.717,86€ y las grandes 12.577,19€ | | |
| 5.Profesionales y voluntarios formados | El porcentaje de personas formadas según categoría es del 54,27% del personal técnico, el 41,08% del equipo de dirección, el 41,57% los responsables de áreas y proyectos respectivamente, y el 35% el personal auxiliar. | ¿Cómo afecta a la calidad de la Formación? ¿Es suficiente? | |

La formación en las organizaciones del tercer sector social.

| | | | |
|-----------------------------|---|--|--|
| | <p>La media de personas remuneradas formadas es de 33% en las entidades muy pequeñas y pequeñas, 49,81% las medianas, y 70,50 las grandes</p> | | |
| | <p>. La media del porcentaje de voluntarios formados es de 38,42%.</p> | | |
| | <p>Las categorías profesionales que más se forman en las entidades son las siguientes: el personal técnico (22,27%) y auxiliares (19,45%), seguido de los responsables de áreas o proyectos (7,94%) y de otras categorías (6,39%), y por último, la dirección (5,05%).</p> | | |
| | <p>Las entidades grandes forman un 11,02% a sus responsables de área, las medianas el 3,19% y las pequeñas el 2,60%. Las entidades grandes forman más (32,88%) a las categorías técnicas que las pequeñas (3,91%) y las medianas (9,79%). Las entidades grandes forman más (25,04%) a las categorías técnicas que las pequeñas (25,89%) y las medianas (3,59%).</p> | | |
| 6. Modalidades de Formación | <p>El 35,73 % es formación impartida en la entidad, pero mediante docente externos, el 34,55% es formación externa impartida por centros de formación externos, y el 29,71% formación impartida en la entidad por profesionales internos que actúan como docentes</p> | ¿Cómo afecta a la calidad de la Formación? | |

| | | | |
|-----------------------------|--|--|--|
| 7. Detección de necesidades | las características del modelo de formación más comunes son las siguientes: la dirección participa en la detección, se tienen en cuenta los objetivos para planificar la formación, y el conjunto de la entidad participa en la detección. Y las menos comunes consecutivamente: se utilizan instrumentos, se analizan informes de satisfacción, y las necesidades actúa sobre los problemas futuros o cercanos. | ¿Cómo afecta a la calidad de la Formación? | |
| 8.. Tipologías de Formación | Presencial (85,02%), seguida de la formación a distancia (5,34%) y formación elearning/virtual(5,32%), la formación mixta (4,32%), | ¿Cómo afecta a la calidad de la Formación? ¿Es suficiente? | |
| 9. Técnicas de formación | Las estrategias que más utilizan las entidades para formar a su personal son las siguientes: seminarios y jornadas, formación en el aula y formación en el puesto de trabajo. Y las que menos son el coaching/mentoring, el autoaprendizaje y la formación informal. | ¿Cómo afecta a la calidad de la Formación? ¿Es suficiente? | |
| | Las entidades pequeñas utilizan menos los seminarios y jornadas (68,8%), las medianas el 80%, y las grandes el 97,6%. | | |
| | Las entidades pequeñas utilizan menos la formación en el aula (40%), las medianas el 44,7%, y las grandes el 84,4%. | | |
| | Las entidades pequeñas utilizan menos la formación en el aula (40%), las medianas el 51%, y las grandes el 76,9%. | | |

La formación en las organizaciones del tercer sector social.

| | | | |
|------------------------------------|---|---|--|
| | <p>Las entidades valoran como muy utilizada/bastante la formación de acogida: las pequeñas el 31,3% , las medianas el 31,9%, y las grandes el 51,3%.</p> | | |
| | <p>Las entidades pequeñas mucho/bastante el coaching/ mentoring (33,3%), las medianas el 15,2%, y las grandes el 28,2%.</p> | | |
| | <p>Las entidades pequeñas utilizan mucho/bastante el autoaprendizaje (26,7% las medianas el 26,1% y las grandes el 37%.</p> | | |
| | <p>Las entidades pequeñas mucho/bastante el coaching/ mentoring (40%), las medianas el 43,8%, y las grandes el 41,6%.</p> | | |
| <p>10. Contenidos de Formación</p> | <p>Los contenidos que se imparten con más frecuencia en las entidades son las competencias de intervención social, las competencias técnicas transversales, y gestión de personas, Por el contrario, los contenidos menos formados son los idiomas, la captación de recursos y la digitalización (TIC).</p> | <p>¿Cómo afecta a la calidad de la Formación? ¿Es suficiente?</p> | |
| | <p>Las entidades grandes forman más en competencias directivas, transversales, intervención social, digitalización que las medianas y las pequeñas. En igual grado gestión de personas, normativa y legislación, captación recursos, y en valores y cultura de la entidad idiomas, siendo estas dos últimas los contenidos menores formados junto a digitalización.</p> | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| 11. Evaluación de la Formación: % y para qué se evalúa | <p>Cabe destacar el bajo índice de respuestas de esta respuesta, estando en diferentes modalidades por debajo del 50%. Y de las entidades que sí respondieron, evalúan la satisfacción de los participantes un 59,31%, el aprendizaje un 39%, la transferencia el 30,2%, el impacto el 25,5% y la rentabilidad el 15,1%.</p> | ¿Cómo afecta a la calidad de la Formación? ¿Es suficiente? | |
| | <p>Satisfacción: El 29,2% de entidades pequeñas y muy pequeñas evalúan la satisfacción, el 43,3%, las entidades medianas el 78,4%, y las grandes el 91,9%.</p> | | |
| | <p>Satisfacción: El 29,2% de entidades pequeñas y muy pequeñas evalúan la satisfacción, el 43,3%, las entidades medianas el 78,4%, y las grandes el 91,9%.</p> | | |
| | <p>Aprendizaje: El 25% de las entidades pequeñas y muy pequeñas evalúan el aprendizaje, el 31,7% de las medianas, y el 47,7% de las grandes.</p> | | |
| | <p>Transferencia: El 16,7% de las entidades pequeñas y muy pequeñas evalúan la transferencia, el 23,3% de las medianas, y el 38,6% de las grandes.</p> | | |
| | <p>Impacto: El 16,7% de las entidades pequeñas y muy pequeñas evalúan el impacto, el 18,3% de las medianas, y el 31,8% de las grandes.</p> | | |
| | <p>Roi: . El 13,7% de las entidades pequeñas y muy pequeñas evalúan el nivel de aprendizaje, el 34,2% de las medianas, y el 52,1% de las grandes.</p> | | |

La formación en las organizaciones del tercer sector social.

| | | | |
|--|--|---|--|
| <p>12. Satisfacción de la Formación</p> | <p>De las formaciones que evalúan la satisfacción de los participantes a la formación, el 44,3% de las entidades consideran que el grado de satisfacción de la formación es “muy satisfactorio”, el 49,2% es “satisfactorio”, el 2,9% “baja satisfacción” y el 1,7% “muy baja satisfacción”.</p> | <p>¿Cómo afecta a la calidad de la Formación? ¿Es suficiente?</p> | |
| <p>13. Calidad de la Formación ofrecida por la entidad</p> | <p>El grado de calidad de la formación ofrecida por la entidad se considera: el 20,4% de las entidades la valoran como “satisfacción muy elevada”, el 59,2% “satisfacción elevada”, el 14,9% “satisfacción baja”, y el 5,6% “satisfacción muy baja”.</p> | <p>¿Cómo afecta a la calidad de la Formación? ¿Es suficiente?</p> | |
| <p>14. Calidad de la formación ofrecida por el mercado</p> | <p>Las entidades valoran la calidad de la formación ofertada por el mercado (proveedores de formación) a las entidades del tercer sector: el 91,% “muy buena calidad”, el 66,7% “calidad buena”, el 16,7% “calidad baja”, y el 7,6% “calidad muy baja”.</p> | | |

| | | | |
|-------|--|--|--|
| Retos | <p>Las entidades exponen como los principales retos son los siguientes: la financiación insuficiente, la dificultad de encontrar formación externa adecuada, no aprovechar las oportunidades de coordinarse con otras entidades, seguida de que la formación se centra muy a corto plazo. Y retos y obstáculos menores considerados por las entidades son la posibilidad de que el personal formado abandone la entidad, que la formación no se considere importante, y la falta de implicación por los destinatarios, además de la falta de evaluación de los resultados.</p> | | |
|-------|--|--|--|

