

La qualitat de la formació a les organitzacions del tercer sector social. Situació actual i propostes de millora

Recepció: 05/03/2019 / Acceptació: 01/04/2020

Resum

Les entitats de tercer sector social viuen un canvi d'època, han de cobrir més necessitats socials i, alhora, han de fer front a una disminució de recursos. La formació dels professionals és una estratègia que ofereix grans oportunitats, sempre que compleixi criteris de qualitat (Dalmau, 2018). No obstant això, la formació que implementen les entitats de tercer sector social és de qualitat?, quines propostes de millora es poden realitzar perquè sigui de més qualitat? Aquest article analitza la qualitat de la formació que s'implementa a les entitats socials, i que reben els professionals voluntaris i remunerats, a partir d'una sèrie de criteris com la realització d'un procés de detecció de necessitats rigorós, l'avaluació dels resultats, la planificació de recursos, etc. Mitjançant el paradigma interpretatiu i una metodologia mixta, s'aplica un qüestionari a més de cent deu entitats i dos grups de discussió amb vint-i-un experts. Els resultats permeten constatar l'augment de la formació en el sector en els últims anys i la necessitat de millorar-ne la qualitat. Així mateix, algunes propostes de millora són elaborar plans de formació que responguin als objectius estratègics de les entitats i al desenvolupament de les competències dels professionals i voluntaris, assegurar un pressupost anual, implementar models de detecció de necessitats formatives més rigorosos, emprar modalitats pressupost més punteres i aplicar models d'avaluació més eficaços. A més, l'estudi ofereix pautes per als responsables del tercer sector que contribueixin a la millora de la qualitat de la formació i, per tant, que contribueixin al desenvolupament de les competències dels professionals i voluntaris de la intervenció socioeducativa.

Paraules clau

Tercer sector social, qualitat, formació, detecció de necessitats, avaluació de la formació.

La calidad de la formación en las organizaciones del tercer sector social. Situación actual y propuestas de mejora

Las entidades del tercer sector social viven un cambio de época, deben cubrir más necesidades sociales y, a la vez, afrontar una disminución de recursos. La formación de los profesionales es una estrategia que ofrece grandes oportunidades, siempre que cumpla criterios de calidad (Dalmau, 2018). Sin embargo, ¿la formación que implementan las entidades del tercer sector social es de calidad?, ¿qué propuestas de mejora se pueden realizar para que ésta aumente? Este artículo analiza la calidad de la formación que se implementa en las entidades sociales, y que reciben los profesionales voluntarios y remunerados, a partir de una serie de criterios como la realización de un proceso de detección de necesidades riguroso, la evaluación de los resultados, la planificación de recursos, etc. Mediante el paradigma interpretativo y una metodología mixta, se aplica un cuestionario a más de ciento diez entidades y dos grupos de discusión con veintinueve expertos. Los resultados permiten constatar el aumento de la formación en el sector en los últimos años y la necesidad de mejorar su calidad. Así mismo, algunas propuestas de mejora son elaborar planes de formación que respondan a los objetivos estratégicos de las entidades y al desarrollo de las competencias de los profesionales y voluntarios, asegurar un presupuesto anual, implementar modelos de detección de necesidades formativas más rigurosos, utilizar modalidades formativas más punteras y aplicar modelos de evaluación más eficientes. Además, el estudio ofrece pautas para los responsables del tercer sector que contribuyan a la mejora de la calidad de la formación y, por lo tanto, que contribuya al desarrollo de las competencias de los profesionales y voluntarios de la intervención socioeducativa.

Palabras clave

Tercer sector social, calidad, formación, detección de necesidades, evaluación de la formación.

Quality of training at third social sector organisations. Current situation and proposals for improvement

Organisations in the third sector of social action are undergoing a change of era; they are called on to cover more social needs while, at the same time, they have to manage a sharp drop in resources. Professional training is a strategy that offers great opportunities, as long as it meets quality criteria (Dalmau, 2018). However, is the training provided by third sector organisations training of quality? What proposals for improvement can be made to increase its quality? This article analyses the quality of the training provided by third sector of social action organisations, and which voluntary and paid workers receive, through a series of criteria such as a rigorous process of needs detection, results evaluation, resource planning, etc. Using the interpretive paradigm and a mixed methodology, a questionnaire was administered to more than one hundred and ten organisations and two discussion groups formed by twenty-one experts. The results reflect both an increase in training in the sector in recent years and the need to improve its quality. The paper also notes that proposals for improvement include designing training plans that respond to the strategic objectives of the organisations and the development of the competencies of both professional and volunteer workers; ensuring the provision of an annual budget; implementing more rigorous models for detecting training needs; employing cutting-edge training procedures; and applying more effective evaluation models. The study also suggests guidelines to enable third sector organisation heads to contribute to improving the quality of training and, thereby, to the developing the competencies of socio-educational intervention workers, both professional and voluntary.

Keywords

Third sector of social action, quality, training, needs detection, training evaluation.

Com citar aquest article:

Fajardo Martínez, S. (2020).

La qualitat de la formació a les organitzacions del tercer sector social. Situació actual i propostes de millora.

Educació Social. Revista d'Intervenció Socioeducativa, 76, p. 150-170.



Introducció

Actualment vivint nous fenòmens derivats de l'anomenada nova economia i l'accelerada globalització, alguns dels quals són positius per a la humanitat, però, alhora, es generen altres fenòmens que comporten deshumanització i desequilibris socials (Fresno i Rauchberger, 2016). Assistim a un canvi de paradigma en la relació entre el tercer sector *versus* la societat, l'economia i l'estat. La societat requereix una intervenció social més gran i amb urgència en una crisi econòmica que marca un canvi d'època. El tercer sector social té un paper rellevant davant d'aquests canvis, que li exigeixen més esforç i fins i tot que es reinventi (Fantova, 2015).

El tercer sector social viu un moment crucial per diferents motius, que han fet possible que es consolidés. En les últimes dècades s'ha produït un augment del nombre d'entitats, les quals, al seu torn, han crescut. Ha emfatitzat el seu rol i el seu reconeixement en la societat per cobrir més necessitats socials insatisfetes en l'àmbit local, autonòmic, nacional i mundial. Ha avançat en el procés de professionalització de les entitats, oferint respostes de més qualitat i impacte. El sector públic el considera un aliat pel que fa a la provisió de serveis a la cartera de serveis socials bàsics i especialitzats (Vidal, 2013). A més, un altre potencial del sector és, a nivell micro, la seva aportació a les innovacions socials, que afecta el desenvolupament socioeconòmic de les societats, millorant-ne les capacitats i promovent-hi benestar. I, a nivell macro, influïnt en les formes de govern, així com en el desenvolupament de les comunitats locals (Enjolras, 2018).

Després del creixement i la consolidació del sector de les últimes dècades, la crisi econòmica de l'any 2008 ha provocat també canvis. La disminució de recursos provinents de les administracions públiques, la competitivitat de les entitats lucratives per assumir serveis socials amb ànim de lucre, el descrèdit de les entitats socials com a escenaris de participació social, entre d'altres. A Catalunya, amb la crisi, el nombre de persones ateses s'ha incrementat un 3,4% mentre que els ingressos només ho han fet un 2,9% (Codina *et al.*, 2016).

Per tant, les entitats del tercer sector estan immerses en un context complex. En els propers anys s'hauran de prendre decisions per superar les dificultats i incorporar les oportunitats de canvi d'època. Assistirem a reptes com la innovació social, l'optimització de recursos, la transformació social, la diversificació de projectes i el finançament, etc. (Vidal i Fernández, 2017). Val a dir que una de les eines clau per afrontar reptes en les entitats és la formació. Són escasses les investigacions que relacionen els dos objectes d'estudi: la qualitat de la formació i el tercer sector. Hi ha estudis del sector que incorporen la variable de formació de forma molt global i concisa, dins d'altres variables tractades amb més aprofundiment. Aquests estudis recents constaten el problema d'investigació, assenyalen un dèficit de la qualitat de



A Catalunya, amb la crisi, el nombre de persones ateses s'ha incrementat un 3,4%, mentre que els ingressos només ho han fet un 2,9%

la formació en sentit estricte. “Es realitzen cursos i s’assisteix a jornades, però les accions formatives no sempre es gestionen adequadament. Així, encara que sigui necessari millorar la quantitat és vital incrementar la qualitat de les accions formatives, cuidant-ne la gestió” (Martín, Mimenza, Etxebarria i López Aróstegui, 2007, p. 217).

Situació de la formació contínua en el tercer sector

Les entitats han de repensar-se, garantir més qualitat en la prestació dels serveis i obtenir suficient finançament

L’anomenat tercer sector social acull entitats ben variades i, per tant, pot conduir a confusions. El tercer sector és aquella xarxa d’organitzacions, privades, que no reparteixen beneficis, autònomes i amb la participació de voluntaris (Salomon i Anheier, 1999), sorgides de la lliure iniciativa ciutadana (Consejo Estatal de ONG de Acción social, 2013), que promouen el cooperativisme social (García, 2010) i que compleixen funcions socials (Fundación Luis Vives, 2012). La crisi actual ofereix un nou escenari: assistim a una intervenció no només assistencialista sinó també social, a la innovació social, l’optimització de recursos i la diversificació de projectes (Fantova, 2015); les entitats han de repensar-se (Vidal i Fernández, 2013), garantir més qualitat en la prestació dels serveis i obtenir suficient finançament (Codina i Barba, 2016).

En els últims anys s’han generat diferents sistemes d’avaluació de la qualitat, l’objectiu dels quals és garantir l’eficàcia dels serveis prestats, tot cobrint les expectatives de les necessitats formatives i la satisfacció generada per la formació a les entitats i els participants. Per assegurar la qualitat en la formació cal que el procés sigui sistemàtic, objectiu, participatiu i flexible (Duart i Martínez, 2015). A més, la literatura al·ludeix a l’anomenada *era de la rendició de comptes (accountability)* en l’educació com un enfocament que ha propiciat la creació d’instruments per mesurar diferents aspectes dels centres educatius (Altrichter i Kemethofer, 2015; Sahlberg, 2010; a Abellan *et al.*, 2017). Des d’un enfocament micro l’avaluació se centra en programes, tot i que, en última instància, també en el retorn econòmic per a l’empresa (ROI). En definitiva, l’avaluació de la qualitat de la formació permet dotar d’un millor fonament les decisions de gestió de la formació potenciant l’assoliment dels millors resultats (Ramírez i Garrido, 2011).

L’última reforma del Sistema de Formació Professional per a l’Ocupació desenvolupada mitjançant la Llei 30/2015 afecta d’una manera important el tipus de formació duta a terme a les empreses i entitats, anomenada fins ara *formació de demanda* o *accions de formació en les empreses*. El Reial Decret 395/2007 i l’Ordre TAS 2307/2007 continuen en vigor en tots aquells aspectes que no entren en contradicció amb la nova norma. S’hi defineix la

formació programada per les empreses per als seus treballadors com la que està formada per les accions de formació, que hauran d'estar relacionades amb l'activitat de l'empresa (FUNDAE, 2015).

Diferents estudis mostren criteris que orienten sobre com implementar una formació de qualitat. La formació ha de ser un procés sistemàtic, continu, que permeti desenvolupar competències, que inclogui objectius a curt, mitjà i llarg termini. La formació està cada vegada més lligada als plans estratègics i als objectius de l'organització, determinants en l'augment sostenible de la qualitat de la formació contínua (EAPC, 2013).



La formació col·labora amb l'augment de la competitivitat i la qualitat de l'organització

La formació en les organitzacions ha de complir diferents funcions. No pot ser només generadora de competències, sinó que també ha de ser transformadora de la cultura, agent de canvi i consultor per acompanyar l'estratègia. Cal destacar que el paper que té la formació en les organitzacions per a la innovació permet aportar avantatges competitius, afegir valor als seus serveis i productes i, així mateix, fa que la formació sigui estratègica. La formació col·labora amb l'augment de la competitivitat i la qualitat de l'organització, permet la integració de l'organització, proporciona respostes a les necessitats de l'activitat, facilita els canvis i millora la imatge social (Tejada i Ferrández, 2012).

Els estudis apunten que la formació ha anat en augment des de les últimes dècades. Pel que fa a la categoria professional dels participants, els percentatges es mantenen pràcticament estables, amb lleugeres variacions al llarg dels últims anys. Els treballadors qualificats continuen sent majoria, el 42,9%. El segueixen els no qualificats amb un 22,8% i els tècnics amb un 20,4%. Per sota d'aquestes dades, se situen els comandaments intermedis amb un 10% (aquest grup realitza la formació de més curta durada, 19,5 hores de mitjana davant del 22,1 del total) i els directius amb un 3,7%. Aquest últim grup és el que realitza la formació de més llarga durada (24 hores de mitjana) (FUNDAE, 2015).

Les empreses que opten per la qualitat de la formació com un mitjà per aconseguir els seus objectius solen tenir pressupostos oberts i plans flexibles, de manera que tenen capacitat de desenvolupar alguna activitat no prevista a l'inici i que poden considerar necessària de fer (FUNDAE, 2015). Perquè la formació sigui de qualitat, els models de detecció i anàlisi de necessitats formatives han d'integrar la participació de tots els membres de l'organització i s'ha d'apostar per més rigor en les tècniques i la metodologia (EAPC, 2012). A més, els departaments de formació han d'adoptar el paper de consultors en la millora del rendiment de l'organització (ASTD).

Les modalitats formatives més utilitzades són cursos, tallers i seminaris; *coaching* i *mentoring*; *elearning* i aprenentatge virtual; l'aprenentatge en el lloc de treball, l'*outdoor training*; els simuladors, màsters i postgraus i la gestió del coneixement (Cabrera *et al.*, 2008; ASTD, 2013). A més, actual-

ment afloren noves maneres d'aprendre, com l'aprenentatge informal i entre iguals (Gairín, 2017), així com l'aprenentatge social, col·laboratiu i situat (Martínez, 2016). Finalment, cal destacar que cal optimitzar els mètodes de formació i les tècniques de formació per adequar-los a les necessitats de formació a cobrir i per garantir la transferència dels aprenentatges realitzats (ASTD, 2013).

Perquè la formació es consideri de qualitat, ha d'aconseguir els resultats esperats, no només la satisfacció per part dels participants, sinó també la transferència dels aprenentatges al lloc de treball, l'impacte en el context i respondre a criteris de rendibilitat (ASTD, 2013; FUNDAE, 2015). Els sistemes actuals de mesura de la formació permeten predir la transferència i l'impacte mitjançant la presència o l'absència de factors per rendibilitzar la inversió i aconseguir els màxims beneficis per a l'empresa i els treballadors (Pineda i Quesada, 2012).

Els estudis que relacionen la formació i el tercer sector són escassos

D'altra banda, els estudis que relacionen la formació i el tercer sector són escassos. Hi ha estudis que incorporen l'anàlisi de la formació, però d'una manera molt global. Aquests estudis recents constaten el problema de recerca com a real, assenyalen un dèficit de la formació en un sentit estricte. Les entitats duen a terme accions formatives, però han de sorgir de processos de detecció de necessitats rigorosos i s'han d'implementar processos d'avaluació que permetin mesurar els resultats generats (Ruiz, Solé, Vidal i Villa, 2007).

En l'últim Anuari de l'Ocupació del Tercer Sector Social de Catalunya (2017), s'hi apunta que el 2016 el 62% de les entitats compta amb un pla de formació i el 22% l'està desenvolupant. Els diferents estudis aconsellen implementar una oferta formativa ajustada a les necessitats del sector i incentivar-ne la participació, un tractament estratègic que permeti alinear-se a la missió, visió, projectes i competències del seu personal (Vidal, 2013).

Per tant, es considera indispensable reforçar la formació en les polítiques de desenvolupament de persones a les entitats del tercer sector per a potenciar-hi el talent i millorar la qualitat dels serveis (Vidal *et al.*, 2017). En els últims anys s'ha observat un creixement en el desenvolupament de polítiques de gestió de persones, tanmateix es consideren insuficients per a poder donar resposta a les necessitats socials i generar impacte en els serveis prestats (Ruiz *et al.*, 2015). Darrerament, en els estudis del sector s'han incorporat dues dades noves referents a la gestió de la formació de les entitats, que mostren el creixent interès de la formació i la necessitat de recollir aquesta informació per analitzar-la i millorar (Codina i Barba *et al.*, 2018; Enjolras *et al.*, 2018; Fajardo *et al.*, 2011; Ruiz *et al.*, 2015; Vidal, 2014; Vidal i Fernández, 2018). Així mateix, es pot afirmar que hi ha més consciència sobre la necessitat d'implementar processos de formació més rigorosos.

Finalment, la formació en les organitzacions de tots els sectors ha evolucionat, passant de ser una simple eina de transmissió de coneixements a posseir un caràcter estratègic que potencia el desenvolupament competencial de les organitzacions i dels professionals. Cal identificar els elements clau que influeixen en la qualitat i la suficiència de la formació (Cabrera *et al.*, 2008; Charrier, 2014; Dalmau, 2018; Fundación Estatal para la Formación en el Empleo, 2016; Gairín *et al.*, 2012; Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2013; Pineda i Quesada, 2013; Tejada i Ferrández, 2012; Martínez, 2016) per millorar la formació del tercer sector social. Cal analitzar-la mitjançant mecanismes de seguiment i control, com recullen els sistemes de qualitat (González, 2008), que permeten millorar la detecció de necessitats i les respostes formatives adreçades a les organitzacions i a les persones (Muñoz-Cantero *et al.*, 2015).



A partir d'aquestes premisses sorgeix la necessitat de realitzar aquest estudi, que té com a objectiu general descriure i analitzar la qualitat de la formació en les organitzacions del tercer sector i fer-hi propostes de millora. És a dir, en primer lloc, s'identifiquen i es descriuen les característiques d'una formació de qualitat i, posteriorment, s'analitzen aquestes característiques en la formació de les entitats del tercer sector social. Finalment, es proposen estratègies de millora que puguin promoure les entitats per a afavorir la qualitat de la formació en el tercer sector social.

Cal identificar els elements clau que influeixen en la qualitat i la suficiència de la formació per millorar la formació del tercer sector social

Metodologia

L'estudi es basa en el paradigma interpretatiu, que pretén comprendre i interpretar la realitat per dotar-la de significats contextualitzats. És a dir, la descripció i l'anàlisi es basen en una aproximació a la realitat de la qualitat de la formació en el tercer sector social per a interpretar i comprendre la visió d'aquestes entitats en la implantació de les seves polítiques i processos formatius, així com per a comprendre les variables que permeten adequar la formació a les seves necessitats i implantar processos de més qualitat.

La metodologia escollida és mixta, és a dir, combina els enfocaments quantitatiu i qualitatiu. S'ha aplicat un qüestionari dirigit a responsables de formació d'entitats del tercer sector català. A partir dels resultats obtinguts s'ha realitzat un grup de discussió amb responsables de formació de les entitats, que ha permès contrastar-los i interpretar-los. Per a l'anàlisi de les dades obtingudes amb els qüestionaris, s'ha utilitzat l'anàlisi estadística descriptiva i inferencial; per als grups de discussió s'ha utilitzat la tècnica de l'anàlisi de contingut.

Els plantejaments ètics adoptats són la confidencialitat de les dades recollides i el retorn dels resultats als participants a través d'un informe.

La població de l'estudi és de 2.941 entitats membre de les 35 federacions de la Taula del Tercer Sector Social de Catalunya, censades al Mapa d'entitats socials de Catalunya (Codina, 2015). S'ha calculat la mostra probabilística, amb l'objectiu de reduir l'error en la predicció (a partir de Fernández, 2014; Johnson, 2014; Bowen, 2006).

La mostra és de 110 entitats; per al càlcul de la mostra probabilística s'han considerat els següents requisits, aconsellables per a estudis socials:

- Mida de la població 2.941 entitats membre de les federacions de la Taula del Tercer Sector censades al Mapa d'entitats socials de Catalunya
- Marge d'error del 7%
- Nivell de confiança del 90%
- $P=q=0,5$

Per a la selecció dels informants per als dos grups de discussió s'empra un mostreig intencional. Per a això, se seleccionen 21 responsables per a cada grup de discussió de formació d'entitats significatives que hagin emplenat el qüestionari i que expressin predisposició per col·laborar en la discussió grupal. Els criteris de selecció es detallen en el següent apartat.

El qüestionari

La majoria de les preguntes del qüestionari són tancades, contenen categoria o opcions de respostes dicotòmiques o amb diverses respostes. El motiu pel qual s'han emprat preguntes tancades és que són més fàcils de codificar i l'anàlisi és més fàcil de preparar (a partir de Fernández, 2014; Burnett, 2009).

Les diferents dimensions i variables s'han extret de l'anàlisi documental, utilitzant classificacions pròpies d'estudis del tercer sector social. A continuació, es relacionen les dimensions i les variables del qüestionari.

Taula 1. Qüestionari de la formació al tercer sector

Dimensions	Variables
1. Característiques de l'organització	1.1 Nom 1.2 Any de creació 1.3 Forma jurídica 1.4 Nivell de l'organització 1.5 Territori d'actuació 1.6 Àmbit d'actuació 1.7 Nombre de persones ateses 1.8 Pressupost
2. La formació en les organitzacions	2.1 Té un pla de formació escrit 2.2 Objectius de la formació 2.4 Recursos invertits en formació (econòmics) 2.4 Professionals i voluntaris formats i per categories 2.5 Detecció de necessitats 2.6 Estratègies formatives 2.7 Tècniques de formació: utilització 2.8 Avaluació de la formació 2.9 Reptes de la formació

Font: Elaboració pròpia.

Per garantir la fiabilitat del qüestionari s'he n'ha fet una prova pilot tot aplicant-lo a tres entitats. Per a respondre a la validesa, s'ha utilitzat la validació per jutges/experts a partir dels criteris d'univocitat, pertinència, importància i claredat. Els canvis més importants realitzats després de la validació han estat els que fan referència a la tabulació de respostes multivariables, les preguntes relacionades amb el finançament i els reptes de la formació.

S'han recopilat 110 qüestionaris complets. L'anàlisi de resultats s'ha establert mitjançant el programa d'anàlisi estadística SPSS Statistics Versió 20. Les anàlisis plantejades es basen en l'estadística descriptiva mitjançant mesures de tendència central i dispersió. També s'han analitzat les diferències segons el volum econòmic de les entitats, seguint la classificació de l'Anuari del Tercer Sector Català (Vidal i Fernández, 2013): entitats petites fins a 60.000 euros; entitats mitjanes fins a 600.000 euros; entitats grans més de 600.000 euros fins al voltant de 45 milions d'euros. Aquesta anàlisi es basa en l'estadística diferencial mitjançant els resultats d'ANOVA i proves Post



Hoc. Per a l'anàlisi de les diferències de mitjanes entre entitats s'ha emprat la t de Student analitzant el test de Levene per a l'estimació de la igualtat entre variàncies.

Grup de discussió

Un cop obtinguts els resultats del qüestionari, s'han creat dos grups de discussió amb experts. El disseny del grup de discussió s'ha basat en els resultats obtinguts en l'anàlisi de dades quantitatives. S'ha consultat si aquests resultats són representatius per a les seves entitats i si afecten la qualitat de la formació. S'ha seguit l'esquema que es pot trobar a: "Annex 10. Instrument de recollida d'informació del panell d'expert".

S'ha seguit, també, la recomanació de Quintana (2012), per a qui el nombre ideal de participants oscil·la entre cinc i deu. El grup el van formar vint-i-un responsables de formació d'entitats del tercer sector. Els criteris de selecció han estat disposar de vuit anys o més d'experiència a l'àrea de formació en el tercer sector català. També s'ha prioritzat el fet de comptar amb dos grups diversos que puguin representar les tres mides d'entitats del tercer sector social, segons el volum econòmic, descrits anteriorment, com a entitats petites, mitjanes i grans.

Resultats

El perfil dels professionals que han contestat aquest qüestionari ha estat el següent: el 38% correspon a la direcció i presidència de l'entitat; el 25%, professionals del departament de recursos humans i formació; el 16%, departament d'administració; i la resta correspon a altres perfils tècnics i administratius.

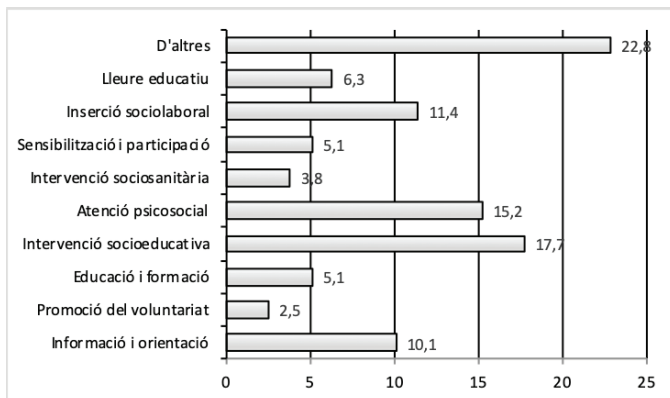
El 42% de les entitats participants se situen a la ciutat de Barcelona, i la distribució per província és la següent: el 76,9% de les entitats són de Barcelona; el 12,8%, de Lleida; el 2,6%, de Girona; i el 7,7%, de Tarragona. Segons el territori d'actuació, el 89% de les entitats actuen a Catalunya; el 12,7%, a tot el territori espanyol i el 2%, en l'internacional.

La forma jurídica de les entitats és la següent: el 54,5% són associacions, el 29,1% són fundacions, el 2% són cooperatives d'iniciativa social i la resta té altres tipologies. A més, el 72% de les entitats pertany a una federació del sector. El 31,6% de les organitzacions es va crear a partir de l'any 2000; el 49,4%, entre 1975 i 1999; i el 13,9%, abans de 1975. La mitjana del nombre

de persones usuàries ateses per les entitats és d'11.599. La mitjana del presupost de les entitats segons percentils de 122.500 € (percentil 25), 601.370 € (percentil 50) i 2.114.359 € (percentil 75).

Finalment, els àmbits d'actuació majoritaris són la intervenció socioeducativa (17,7%), l'atenció psicosocial (15,2%), la inserció sociolaboral (11,4%) i la informació i orientació (10,1%).

Gràfic 1. Àmbits d'actuació de les entitats



Font: Elaboració pròpia.

A continuació, es descriuen els resultats de la qualitat de la formació de les entitats del tercer sector social. El 51,9% de les entitats té un pla de formació formal (planificat periòdicament i formalitzat en un document), mentre que el 45,6% no en té. El 71% de les entitats grans disposa d'un pla de formació (planificat periòdicament i formalitzat en un document) i el 30% de les entitats petites i mitjanes disposa d'aquest pla.

No disposar d'un pla de formació influeix negativament en la qualitat perquè no es respon a les necessitats de les entitats i, per tant, perjudica l'obtenció dels resultats de la formació. "S'actua per improvisació i els resultats generats apunten que puguin ser inferiors" (F. R.). També obliga a prioritzar i gestionar millorar els recursos existents. A més, els processos de detecció de necessitats participatius afavoreixen la motivació d'un conjunt de persones que no acostuma a formar-se o facilita la justificació perquè la formació sigui obligatòria, si escau.

Algunes dificultats destacades en les discussions d'experts per establir un pla de formació són la capacitat per elaborar i dur a terme el disseny del pla de formació, la desmotivació dels participants per formar-se, la poca disponibilitat per destinar hores de formació, la manca de recursos econòmics i la prioritització per realitzar formació per part de l'entitat.



El gràfic mostra els objectius que persegueix la formació en les entitats

El gràfic mostra els objectius que persegueix la formació en les entitats, els més valorats són: la millora de la qualitat dels serveis, el desenvolupament de persones, la generació de satisfacció i motivació i la consecució de l'estratègia i els objectius de l'entitat. En canvi, els objectius menys valorats són: superar dificultats o problemes, adaptar-se als canvis, integrar-se en la cultura i els valors de l'entitat i introduir-hi noves tecnologies.

Gràfic 2. Els objectius de la formació

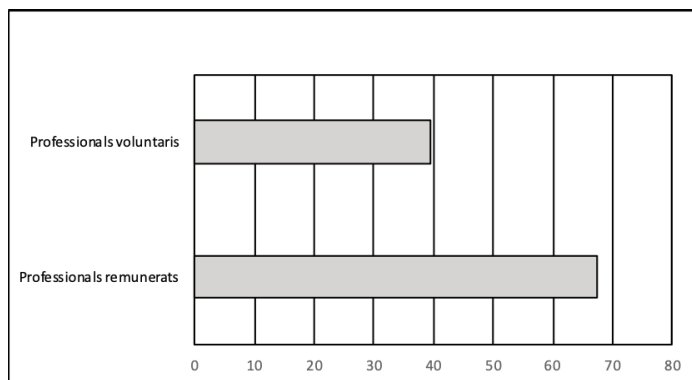


Font: Elaboració pròpia.

Es considera que la cultura i els valors de les entitats del tercer sector són rellevants i s'han de transmetre mitjançant formació

Els experts de la discussió grupal consideren que aquests resultats influeixen en una pitjor qualitat, i s'hi haurien d'incloure objectius que permetin introduir un paper proactiu de la formació, respondre a dificultats o problemes, la innovació i la digitalització. Es considera que s'ha avançat des dels últims anys, però no prou per a oferir una formació de qualitat. Un responsable de formació exposa que "la crisi ha ajudat a orientar-se als objectius i estratègia, un sector que depèn de subvencions, que obliga a autoanalitzar-se i millorar. Però no n'hi ha prou" (S. M.). A més, es considera que la cultura i els valors de les entitats del tercer sector són rellevants i s'han de transmetre mitjançant formació, tanmateix els experts opinen que es reflecteixen poc en els objectius a causa de la complexitat del disseny d'accions formatives i del seguiment de la seva eficàcia.

En el gràfic següent es mostra el volum de personal format per les entitats. En concret, es forma el 67% dels professionals remunerats i el 39% dels voluntaris.

Gràfic 3. Personal remunerat i voluntari format per l'entitat

Font: Elaboració pròpia.

Els experts consideren que és un percentatge insuficient i, per tant, influeix en la qualitat dels serveis. A més, consideren que certes categories haurien de rebre més formació com la direcció, els responsables de projecte i de departaments. “Amb els reptes que té actualment el tercer sector, la formació rebuda no és suficient i menys a l’equip de direcció i responsables, sobretot per adaptar-se als canvis” (S. L.).

La mitjana de pressupost de què disposen les entitats per a realitzar formació és de 199,64 € per a les entitats petites, 1.620 € per a les entitats mitjanes i 36.676 € per a les entitats grans. I les fonts de finançament de la formació són les següents: el 45,75% prové del crèdit de formació programada (FUND-DAE), el 34,48% de fonts pròpies de l’entitat, el 12,22% del fonts públiques i el 7,55% de fonts privades (terceres). Els experts consultats exposen que el pressupost destinat és insuficient: “Al final la gent s’omple la boca dient que s’ha de fer formació, però si no s’hi inverteix, si no tens la partida pressupostària això no es fa” (J.).

A més, s’observen diferències en la utilització del crèdit de la formació bonificada: únicament el 14,3% de les entitats petites i molt petites el fan servir, el 47,4% de les entitats mitjanes el fan servir i el 92,9% de les entitats grans també. D’altra banda, cal destacar que les entitats que sí que l’utilitzen gasten el 74,45% dels seus fons econòmics.

Els experts consultats consideren que les entitats petites i mitjanes desconeixen el funcionament del finançament del crèdit de bonificació i que no tenen capacitat per respondre a la complexitat que comporta utilitzar-lo. En conseqüència, repercuteix amb un menor finançament per a implementar una formació de qualitat. Per contra, per a les entitats grans que disposen de més crèdit i capacitat per gestionar-lo, si s’utilitza complint uns criteris, aleshores

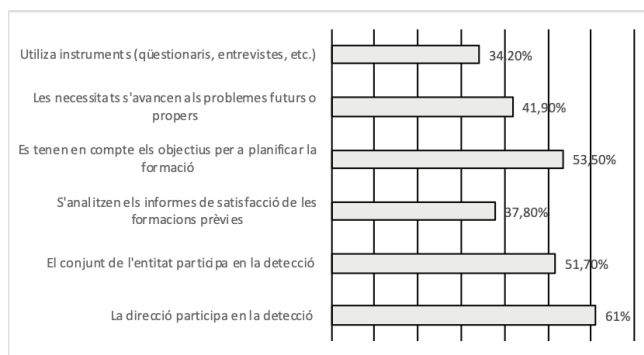


“Al final la gent s’omple la boca dient que s’ha de fer formació, però si no s’hi inverteix, si no tens la partida pressupostària, això no es fa”

res sí que pot considerar-se suficient. D'altra banda, els experts consideren que no es disposa d'informació sobre l'oferta formativa subvencionada per l'administració pública adreçada a professionals en actiu. D'altra banda, les entitats afirmen que les característiques més rellevants del procés de detecció de necessitats formatives són dos. En primer lloc, la participació de la direcció i el personal en la identificació de les necessitats i, en segon lloc, que la detecció serveix per solucionar els problemes actuals. Al contrari, consideren que no disposa d'un rol proactiu i que no s'utilitzen instruments rigorosos, així com que tampoc no s'analitza la satisfacció de les formacions realitzades per obtenir-ne informació.

A més, les entitats grans consideren més que les petites i les mitjanes els aspectes següents: analitzen les satisfaccions de les formacions prèvies, tenen en compte els objectius institucionals i utilitzen instruments com qüestionaris i entrevistes. Els experts consultats consideren que aquests aspectes influeixen de manera rellevant en la qualitat de la formació de les entitats petites i mitjanes i a més es considera que aquests criteris en les entitats grans no són suficients per a respondre a criteris de qualitat i a la complexitat de les necessitats formatives que han d'atendre.

Gràfic 4. Detecció de necessitats formatives



Font: Elaboració pròpia.

Els responsables de formació, participants dels grups de discussió, exposen que aquests resultats mostren que la detecció de necessitats formatives és insuficient i poc rigorosa, i té influència en la qualitat de la formació. Comenten que, com que no incorporen criteris tècnics en aquest procés, repercuteix en els resultats de la formació de manera negativa. “A vegades funcionem per impulsos [...], ens fixem en la subjectivitat, que pot afectar allò que realment cal, penso que sí que s’hauria de tenir més en compte, i fer de manera més estructurada” (M. - SGG).

Amb relació a les tipologies de formació, els resultats quantitius mostren que les més emprades en les entitats són la formació presencial (81,71%),

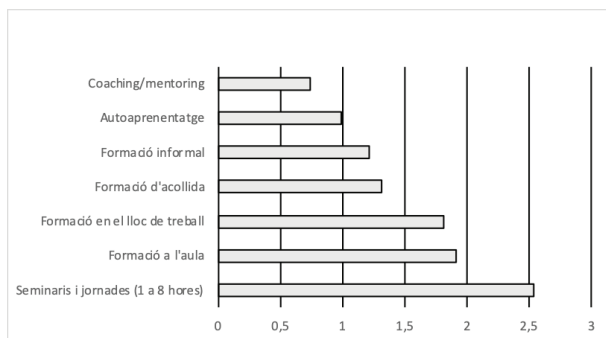
seguida de la formació mixta (7,17%), la formació a distància (5,95%) i la formació *elearning* (5,17%). Les dades qualitatives recollides dels responsables de formació mostren la valoració de la formació presencial com l'estratègia més útil per a la formació de les entitats. Aporta reflexió, debat i supervisió directa. Al seu torn, és necessària per abordar competències relacionades amb l'atenció social, que requereixen un contacte personal. La seva valoració es relaciona amb una qüestió cultural de les entitats, i un altre tipus de formació no es considera apropiada per a la majoria de les formacions del sector. Així mateix, es considera que s'hauria de potenciar més la formació *elearning*, la qual es fa servir poc perquè hi ha prejudicis en relació amb aquesta modalitat, atès que es considera que no és útil per a la formació en temes socials, o bé per les males experiències prèvies. Es proposa implantar més aquesta formació perquè és molt útil quan hi ha persones distribuïdes en diferents territoris. "Afecta la suficiència, perquè és molt útil en el tercer sector utilitzar formació *elearning* o mixta, atesa la dispersió geogràfica dels serveis, formes moltes persones en poc temps i arribes a més treballadors" (M. V.).



Les estratègies que les entitats més utilitzen per formar el seu personal són els seminaris i jornades, la formació en el lloc de treball i la formació a l'aula. I les que menys són el *coaching/mentoring*, l'autoaprenentatge i la formació informal. En el gràfic següent es mostren les puntuacions mitjanes d'estratègies, valorades entre l'1 i el 4, on 4 és el valor més alt. Els experts consideren que la formació *elearning* s'hauria d'augmentar en el sector perquè ofereix grans oportunitats atesa la dispersió geogràfica dels treballadors i la impossibilitat de formar-se de manera presencial. A més, si es vol millorar la qualitat de la formació es proposa oferir més diversitat en les estratègies formatives per adequar-se millor a les necessitats com, per exemple, la formació *elearning*, el *coaching* o *mentoring* i formacions informals com ara la participació en comissions.

Les estratègies que les entitats més utilitzen per formar el seu personal són els seminaris i jornades, la formació en el lloc de treball i la formació a l'aula

Gràfic 5. Estratègies formatives



Font: Elaboració pròpia.

Es dona un baix índex de respostes al bloc sobre l'avaluació de la formació perquè la majoria de les entitats no implementa processos d'avaluació en les seves entitats. El 77% avalua la satisfacció dels participants de les formacions (contesta el 32% de les entitats); un 64%, l'aprenentatge (contesta el 35% d'entitats); el 51,5%, la transferència (contesta el 22% de les entitats); el 54,5%, l'impacte (contesta el 19% de les entitats); el 45,3%, la rendibilitat (contesta el 12% de les entitats).

Finalment, els experts consultats consideren que majoritàriament només s'avalua la satisfacció i en alguns pocs casos l'aprenentatge. I pel que fa als nivells de transferència, impacte i rendibilitat, únicament la implementen entitats amb professionals que poden realitzar aquesta avaluació, atesa la seva complexitat, i es proposa compartir els instruments entre les entitats del sector. Un responsable exposa que “fa anys la qüestió era que l'avaluació no es feia, i ara ja hi ha alguna entitat que sembla que s'atreveixi a fer alguna cosa, o algun nivell més (S. M. - SGT)”. A més, es proposa que s'analitzin els instruments destinats a l'avaluació, perquè es considera que no són eficaços. “Per això s'hauria de preguntar quins instruments s'utilitzen per avaluar la rendibilitat i d'altres [...]” (R. L). “Crec que hi ha poc coneixement sobre com fer aquesta avaluació” (L.).

Es conclou amb la idea que l'avaluació de la formació en el sector no es considera un repte a causa de la manca de cultura d'avaluació. No obstant això, exposen que s'hauria canviar aquesta percepció per poder demostrar els resultats que genera la formació en el desenvolupament de competències, en benefici dels professionals remunerats i voluntaris, les entitats i les persones destinatàries dels projectes socials. Per això, cal incorporar tècniques i instruments en les entitats del sector. “Hem començat parlant del pla de formació, si el pla de formació és important, i depèn de com s'entén el pla, desenvolupen els indicadors per avaluar l'impacte. Això és el que hauria de ser, tot i així, hi ha moltes dificultats i desconeixement sobre com fer-ho” (M. A.).

Discussió i conclusions

La majoria de les entitats grans disposa d'un pla de formació (planificat periòdicament i formalitzat en un document) i només un terç de les entitats petites i mitjanes disposa d'aquest pla. En l'Anuari de l'Ocupació del Tercer Sector Social de Catalunya (2017), el 62% de les entitats disposa d'un pla de formació i el 22% l'està desenvolupant.

Aquestes dades afecten la qualitat de la formació, perquè sense un pla de formació no hi ha un procés formal de detecció, disseny i avaluació del procés formatiu. I com afirmen alguns autors, aquest procés ha de ser un procés sistemàtic i continu (Serramona, 1992; Pineda, 1995; Cabrera, 2012).

Les propostes que presentem i que apunten els experts consultats són les següents. Es recomana realitzar campanyes de difusió del valor de la formació en les entitats del tercer sector social. Assessorar i acompanyar les entitats petites i mitjanes per implantar plans de formació formalitzats. Potenciar que les entitats grans implantin mecanismes que assegurin la qualitat, com processos rigorosos en la detecció de necessitats i sistemes d'avaluació de la seva eficàcia.

Els objectius que persegueixen les entitats del tercer sector són la millora de la qualitat dels serveis, el desenvolupament de persones i generar satisfacció i motivació. Si es compara amb altres sectors, com apunta Cabrera (2012), se li atorga més importància a aconseguir els objectius estratègics de les organitzacions i permet adaptar-se als canvis. A més, s'utilitza de manera reactiva i proactiva, és a dir, la formació permet donar respostes a necessitats actuals i també futures.

D'altra banda, la formació de valors i cultura de les entitats del tercer sector és rellevant, però no apareix com un dels objectius més valorats perquè es considera que aquest tipus de formació requereix més capacitat tècnica i a vegades no se'n disposa. Finalment, cal destacar que la funció d'innovació no és gaire present en aquest sector, i és necessària en el canvi d'època que vivim, tal com apunten els experts (Vidal, 2015; Tessaring 2004).

Proposem revisar els plans de formació per incorporar-hi els diferents rols de la formació: reactiu, proactiu, a curt i a llarg termini, adaptació als canvis del context, integració amb els valors, innovació, digitalització, etc. A més, és necessari estudiar com ha de ser la formació que permeti reforçar els valors i la cultura de les entitats, per exemple, a través d'incorporar-hi metodologies participatives.

Segons l'informe de FUNDAE sobre la formació en altres sectors, observem que el tercer sector disposa de menys pressupost destinat a formació i, a més, fa servir menys el finançament del crèdit de formació programada (FUNDAE), la qual cosa provoca disposar de menys recursos per a la formació. Els experts consultats del sector conclouen que, si no s'utilitza aquest crèdit o bé s'utilitza malament, el finançament és insuficient per cobrir les necessitats, fet que repercuteix en la qualitat dels serveis que ofereixen en l'atenció a persones.

A través d'aquest estudi, proposem realitzar un projecte d'assessorament per a les entitats petites i mitjanes perquè puguin augmentar el seu pressupost, mitjançant la utilització del crèdit de formació bonificada. També s'aconsella la coordinació a nivell de grup per poder optimitzar les fonts de finançament, per exemple, aportant places lliures de cursos ja finançats per altres entitats.



La formació de valors i cultura de les entitats del tercer sector requereix més capacitat tècnica i a vegades no se'n disposa

Les categories formades pel tercer sector difereixen amb altres sectors. En d'altres sectors es forma més la direcció, els comandaments intermedis i el personal poc qualificat (FUNDAE, 2015). Cal afegir-hi, segons Cabrera (2010), que s'aposta per la democratització de la formació en benefici de l'organització i del participant.

Aquest estudi permet constatar la necessitat d'invertir més recursos en formació, sobretot per a formar més categories

Aquest estudi permet constatar la necessitat d'invertir més recursos en formació, sobretot per a formar més categories. En primer lloc, els responsables d'àrees i projectes per l'impacte que suposa en les entitats. En segon lloc, els perfils auxiliars per democratitzar aquesta formació. I, finalment, s'aconsella formar més del que s'està formant la direcció per poder exercir el lideratge necessari per fer front als reptes del context i als reptes propis de les entitats.

D'altra banda, la detecció de necessitats formatives en les entitats del tercer sector es caracteritza per ésser participativa i, com tot procés d'avaluació participativa, permet donar poder als seus participants (Planas *et al.*, 2014). No obstant això, perquè la detecció de necessitats sigui de qualitat també ha d'incorporar tècniques rigoroses d'anàlisi d'informació del context extern i intern de l'entitat. Els responsables de formació han d'analitzar informes de satisfacció dels alumnes i formadors, les evidències objectives de transferència (Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2013). Tal com mostra aquest estudi, aquestes característiques apareixen poc instaurades en les entitats del tercer sector. Per això es proposa implantar i compartir processos i instruments més rigorosos, fins i tot incorporar-hi recursos *online*, per assegurar la qualitat de la formació que, com s'aprecia, es veu perjudicada pel fet de no disposar d'aquests elements.

En relació amb les modalitats de formació, si les comparem amb altres sectors, segons l'informe de FUNDAE (2015) les modalitats són el 60% presencial, el 14% formació a distància, el 12% mixta i el 13% a través de formació *elearning*. En canvi, en el tercer sector la modalitat presencial apareix com a gairebé l'única opció, i amb prou feines s'hi aprecien les altres modalitats. En conseqüència, es constata la necessitat d'ampliar les modalitats basades en les noves tecnologies que permetin donar respostes flexibles a les entitats i als seus participants.

S'aposta per la realització d'estudis i campanyes de sensibilització que mostrin els beneficis de la formació *elearning* i mixta

Com a propostes s'aposta per la realització d'estudis i campanyes de sensibilització que mostrin els beneficis de la formació *elearning* i mixta. A més, s'aconsella ampliar el catàleg de formacions *elearning* destinades al sector.

Els seminaris i les jornades són estratègies de molt curta durada i, per aquest motiu, si se n'abusa o si és l'únic format utilitzat, poden afectar la qualitat a causa del limitat temps d'aprenentatge, sobretot per al desenvolupament de competències. S'apunta que els motius es deuen al fet que el tercer sector disposa i destina menys recursos a la formació, i per això no es prioritzen formacions més llargues. L'informe de l'Escola de l'Administració Pública de Catalunya (2013) considera que s'han de diversificar les estratègies d'aprenentatge per a poder atendre millor les necessitats formatives i les realitats dels col·lectius. L'avaluació de la formació és un repte rellevant per al sector, on pràcticament només s'hi avalua la satisfacció i parcialment l'aprenentatge. Com es va anunciar en la conferència de l'ASTD (American Society for Training and Development) (2013), s'ha apreciat un increment en la presa de consciència de la importància de demostrar la rendibilitat de les accions de formació i desenvolupament. A més, atesa la conjuntura socioeconòmica, les empreses centren més que mai els seus esforços a aconseguir un retorn de la inversió formativa, i s'ha incrementat l'ús d'eines per tal de mesurar l'impacte generat en els participants (Charrier, 2014).



Es proposa augmentar l'aplicació dels nivells d'avaluació de manera gradual en el sector: començar pels primers nivells i donar poder a les entitats en aquest aspecte per poder analitzar els seus propis informes i avançar en la consecució de resultats. També es proposa realitzar i difondre manuals i eines que expliquin com dur a terme aquestes avaluacions.

Finalment, cal destacar que els resultats de l'estudi han permès aconseguir els objectius plantejats: descriure i analitzar la qualitat de la formació al tercer sector social català i fer propostes de millora. Es constata un augment de la formació i, alhora, es requereix millorar la qualitat. En aquest sentit, les principals propostes a partir dels resultats obtinguts són que la formació ha d'acompanyar la consecució de les estratègies de les organitzacions mitjançant el desenvolupament dels professionals i voluntaris. També ha de respondre a objectius d'adaptació, promoció, compensació, reacció i prevenció. Per a això s'ha de destinar un pressupost per gestionar aquesta formació, tant per part de les organitzacions petites, com de les mitjanes i les grans. Els processos de planificació i gestió han d'incloure models reactius i proactius, en què la direcció i el conjunt de l'organització hi han de participar; a més s'han de dissenyar instruments específics integrats amb el conjunt de polítiques de gestió de persones. Les modalitats i estratègies han d'incorporar nous mètodes eficaços i innovadors per poder oferir la millor resposta, no només basats en cursos presencials, sinó que també cal aprofitar les possibilitats de la formació *elearning*, entre d'altres modalitats. I, finalment, ha d'incorporar processos d'avaluació que assegurin poder mesurar els resultats per afavorir l'eficàcia i l'impacte.

Els processos de planificació i gestió han d'incloure models reactius i proactius

Com a limitacions i prospectiva l'estudi, l'objecte d'estudi de la formació en el tercer sector social català és molt especialitzat i la bibliografia sobre aquesta temàtica és limitada. A més, s'aconsella ampliar la mostra de la investigació; en aquest sentit, ja s'ha iniciat un estudi de més envergadura. Les principals línies de recerca futura són abordar noves estratègies formatives i models de detecció de necessitats formatives adaptats al sector i potenciar l'avaluació de la formació que generi transferència i impacte.

Sonia Fajardo Martínez

Directora de Formació professional, acadèmica i orientació sociolaboral

Fundació Pere Tarrés

Professora associada de Pedagogia

Universitat Autònoma de Barcelona

sfajardo@peretarres.org

Bibliografia

Cabrera, F.; Millan i Guasch, M. D.; Navío Gámez, A.; Romans Siqués, M. M. (Maria M.; Rubio 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>

Codina, T. (Dir.); 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.

Dalmau, O. (2018). Formación y desarrollo del talento. Una experiencia innovadora en organizaciones de salud. Fundació Universitària del Bages. Manresa. ISBN 978-84-09-00277-1

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. ISBN 978-3-319-71472-1. ISBN 978-3-319-71473-8 (eBook) <https://doi.org/10.1007/978-3-319-71473-8>

Escola d'Administració Pública de Catalunya (EAPC). (2013). Pautas y recomendaciones para la calidad de la formación de los empleados públicos. Retrieved from: http://eapc.gencat.cat/web/.content/home/biblioteca/r_aprenentatge/formacio/pautes_qualitat_formacio/pautas_calidad_formacion.pdf

Fantova, F. (2015). Innovación social y tercer sector de acción social. En Plataforma 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. (p. 157-177). Madrid.

Fresno, J. M.; 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). Memoria de actividades 2015. Madrid. 2016.

Gairín Sallán, J. (Dir.) (2012), Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa. Editorial Wolters Kluwer Educación. Madrid ISBN 978-84-9987-057-5

Charrier, F. (2014). Estado de la formación y desarrollo en habilidades entre las empresas del Ibx 35. *Revistas Wolters Kluwer*.

Muñoz Cantero, J. M.; Espiñeira Bellón, E. M; Rebollo-Quintela (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*. eISSN: 2386-7418, 2015, vol. Extr., núm. 10. DOI: 10.17979/reipe.2015.0.10.471

Paradise, A.; Association for Talent Development (ASTD) (2013). Indicadores de la formación y desarrollo en las organizaciones. EUA: Steve Fife.

Pineda Herrero, P.; Quesada, C. (2013) Evaluación de la transferencia de la Formación continua mediante el modelo ETF de Factores. *Revista Iberoamericana de Educación*. ISSN:1681-5652, núm. 61/1- 15-01-2013.

Pineda-Herrer, P.; 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*, ISSN-e 1681-5653, vol. 67, núm. 2, 2015, p. 9-36 (vol. 67). Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, OEI.

Planas Lladó, A.; Pineda Herrero, P.; Gil Pasamontes, E.; Sánchez Casals, L. (2014) *Pedagogía Social. Revista interuniversitaria*. ISSN:1139-1712. DOI: 10.7179. PSRI 2014.24.05. núm. 24, p. 105.134.

Ramírez-del-Río, A.; Garrido Casas, J. (2011). Evaluación del impacto formativo en la empleabilidad de los trabajadores en el contexto de modelo formativo tripartito español. *Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, vol. 17, núm. 2, art. 4. http://www.uv.es/RELIEVE/v17n2/RELIEVEv17n2_4.htm

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.

Salamon, Lester M.; Helmut K. Anheier (1999). Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis (Manchester, R.U.: Manchester University Press).

Tejada Fernández, J.; Ferrández Lafuente (2012). El impacto de la formación continua: claves y problemáticas. *Revista Iberoamericana de Educación*. ISSN: 1681-5653, núm. 58/3- 15/03/12).

Vidal, P. (2013). Cambio de época en el tercer sector. *Revista española del tercer sector*, núm. 23.



Vidal, P.; Fernández, A. A. (Observatori del Tercer Sector i la Societat Civil) Coordinación: Laia Grabulosa y 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>