

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

Sonia Fajardo

Recepción: 05/03/2019 / Aceptación: 01/04/2020

Resumen

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 eficaces. 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.

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

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 rigurosos, 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 respondin 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 formatives 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.

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.

Cómo citar este artículo:

Fajardo Martínez, S. (2020).

La calidad de la formación en las organizaciones del tercer sector social.

Situación actual y propuestas de mejora.

Educació Social. Revista d'Intervenció Socioeducativa, 76, p. 154-174.



ISSN 2339-6954

▲ Introducción

Estamos viviendo nuevos fenómenos derivados de la llamada nueva economía y la acelerada globalización, algunos de los cuales son positivos para la humanidad, pero, al mismo tiempo, se generan otros fenómenos que conllevan deshumanización y desequilibrios sociales (Fresno y Rauchberger, 2016). Asistimos a un cambio de paradigma en la relación entre el tercer sector *versus* la sociedad, la economía y el 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 del número de entidades, y estas, a su vez, han crecido. Ha enfatizado su rol y su 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). Además, otro potencial del sector es, a nivel micro, su aportación en las innovaciones sociales, que afecta al desarrollo socioeconómico de las sociedades, mejorando sus capacidades y promoviendo bienestar. Y, a nivel macro, influyendo en las formas de gobierno, así como en el desarrollo de las comunidades locales (Enjolras, 2018).

Tras este crecimiento y consolidación del sector de las últimas décadas, la crisis económica del 2008 también ha provocado cambios. La disminución de recursos provenientes de las administraciones públicas, la competitividad de las entidades lucrativas por asumir servicios sociales con ánimo de lucro, el descrédito de las entidades sociales como escenarios de participación social, entre otros. En Cataluña, con la crisis, el número de personas atendidas se ha incrementado un 3,4% mientras que los ingresos solo lo han hecho un 2,9% (Codina *et al.*, 2016).

Por lo tanto, las entidades del tercer sector 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. Asistiremos a retos como la innovación social, la optimización de recursos, la transformación social, la diversificación de proyectos y la financiación, etc. (Vidal y Fernández, 2017). Así, una de las herramientas clave para afrontar retos en las entidades es la formación. Son escasas las investigaciones que relacionan ambos objetos de estudio: la calidad de la formación y el tercer sector. Encontramos estudios del sector que incorporan la variable de formación de forma muy global y escueta, dentro de otras variables tratadas más en pro-



En Cataluña, con la crisis, el número de personas atendidas se ha incrementado un 3,4%, mientras que los ingresos solo lo han hecho un 2,9%

fundidad. Estos estudios recientes constatan el problema de investigación, señalan un déficit de la calidad de la 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 y López Aróstegui, 2007, p. 217).

Situación de la formación continua en el tercer sector

Las entidades deben repensarse, garantizar la mayor calidad en la prestación de los servicios y obtener financiación suficiente

El llamado tercer sector social acoge una variedad de entidades y, por lo tanto, puede conducir a confusiones. El tercer sector es aquella red de organizaciones, privadas, que no reparten beneficios, autónomas y con la participación de voluntarios (Salomon y Anheier, 1999), surgidas de la libre iniciativa ciudadana (Consejo Estatal de ONG de Acción social, 2013), que promueven el cooperativismo social (García, 2010) y que cumplen funciones sociales (Fundación Luis Vives, 2012). La crisis actual ofrece un nuevo escenario: asistimos a una intervención no solo asistencialista sino también social, a la innovación social, la optimización de recursos y la diversificación de proyectos (Fantova, 2015); las entidades deben repensarse (Vidal y Fernández, 2013), garantizar la mayor calidad en la prestación de los servicios y obtener financiación suficiente (Codina y Barba, 2016).

En los últimos años se han generado diferentes sistemas de evaluación de la calidad, cuyo objetivo es garantizar la eficacia de los servicios prestados, cubriendo 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 y Martínez, 2015). Además, la literatura alude a la denominada *era de la rendición de cuentas (accountability)* en la educación como un enfoque que ha propiciado la creación de instrumentos para medir diferentes aspectos de los centros educativos (Altrichter y Kemethofer, 2015; Sahlberg, 2010; en Abellan *et al.*, 2017). Desde un enfoque micro la evaluación se centra en programas aunque, en última instancia, también en el retorno económico para la empresa (ROI). En definitiva, la evaluación de la calidad de la formación permite dotar de un mejor fundamento las decisiones de gestión de la formación potenciando el logro de los mejores resultados (Ramírez y Garrido, 2011).

La última reforma del Sistema de Formación Profesional para el Empleo desarrollada mediante la Ley 30/2015 afecta de una forma importante al tipo de formación llevada a cabo en las empresas y entidades, denominada hasta ahora *formación de demanda o acciones de formación en las empresas*. El Real Decreto 395/2007 y la Orden TAS 2307/2007 siguen en vigor en todos

aquellos aspectos que no entran en contradicción con la nueva norma. Se define la formación programada por las empresas para sus trabajadores como aquella que está formada por las acciones de formación, que deberán estar relacionadas con la actividad de la empresa (FUNDAE, 2015).

Diferentes estudios muestran criterios que orientan sobre cómo implementar una formación de calidad. La formación debe ser un proceso sistemático, continuo, que permita desarrollar competencias, que incluya objetivos a corto, medio y largo plazo. La formación está cada vez más ligada a los planes estratégicos y a los objetivos de la organización, determinantes en el aumento sostenible de la calidad de la formación continua (EAPC, 2013).

La formación en las organizaciones debe cumplir diferentes funciones. No puede ser únicamente generadora de competencias, sino que también debe ser transformadora de la cultura, agente de cambio y consultor para acompañar la estrategia. Cabe destacar que el papel que tiene la formación en las organizaciones para la innovación permite aportar ventajas competitivas, añadir valor a sus servicios y productos y, asimismo, hace que la formación sea estratégica. La formación colabora con el aumento de la competitividad y la calidad de la organización, permite la integración de la organización, proporciona respuestas a las necesidades de la actividad, facilita los cambios y mejora la imagen social (Tejada y Ferrández, 2012).

Los estudios apuntan a que la formación ha ido en aumento desde las últimas décadas. 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, el 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% (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).

Las empresas que optan por la calidad de 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 (FUNDAE, 2015). Para que la formación sea de calidad, los modelos de detección y análisis de necesidades formativas deben integrar la participación de todos los miembros de la organización y se debe apostar por un mayor rigor en las técnicas y la metodología (EAPC, 2012). Además, los departamentos de formación deben adoptar el rol de consultores en la mejora del rendimiento de la organización (ASTD).



La formación colabora con el aumento de la competitividad y la calidad de la organización

Las modalidades formativas más utilizadas son cursos, talleres y seminarios; *coaching* y *mentoring*; *elearning* y aprendizaje virtual; el aprendizaje en el puesto de trabajo, el *outdoor* training; los simuladores, másteres y postgrados y la gestión del conocimiento (Cabrera *et al.*, 2008; ASTD, 2013). Además, están aflorando nuevas maneras de aprender, como el aprendizaje informal y entre iguales (Gairín, 2017), así como el aprendizaje social, colaborativo y situado (Martínez, 2016). Por último, cabe destacar 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 (ASTD, 2013).

Para que la formación se considere de calidad, debe conseguir los resultados esperados, no únicamente la satisfacción por parte de los participantes, sino también la transferencia de los aprendizajes en el puesto de trabajo, el impacto en el contexto y responder a criterios de rentabilidad (ASTD, 2013; FUNDAE, 2015). Los sistemas actuales de medición de la formación permiten predecir la transferencia y el impacto mediante la presencia o la ausencia de factores para rentabilizar la inversión y conseguir los máximos beneficios para la empresa y los trabajadores (Pineda y Quesada, 2012).

Los estudios
que relacionan
la formación y el
tercer sector son
escasos

Por otro lado, los estudios que relacionan la formación y el tercer sector son escasos. Encontramos estudios que incorporan el análisis de la formación, pero de forma muy global. Estos estudios recientes constatan el problema de investigación como real, señalan un déficit de la formación en sentido estricto. Las entidades llevan a cabo acciones formativas, pero deben surgir de procesos de detección de necesidades rigurosos y se deben implementar procesos de evaluación que permitan medir los resultados generados (Ruiz, Solé, Vidal y Villa, 2007).

En el último Anuario de la Ocupación del Tercer Sector Social de Cataluña (2017), se apunta que en 2016 el 62% de las entidades cuenta con un plan de formación y el 22% lo está desarrollando. Los diferentes estudios aconsejan 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).

Por lo tanto, se considera indispensable reforzar la formación en las políticas de desarrollo de personas en las entidades del tercer sector para potenciar el talento y mejorar la calidad de sus servicios (Vidal *et al.*, 2017). En los últimos años se ha observado un crecimiento en el desarrollo de políticas de gestión de personas, sin embargo, se consideran insuficientes para poder dar respuestas a las necesidades sociales y generar impacto en los servicios prestados (Ruiz *et al.*, 2015). Recientemente en los estudios del sector se han incorporado dos datos nuevos referentes a la gestión de la formación de las entidades, que muestran el creciente interés de la formación y su necesidad de recoger dicha información para analizarla y mejorar (Codina y Barba *et al.*, 2018; Enjolras *et al.*, 2018; Fajardo *et al.*, 2011; Ruiz *et al.*, 2015; Vidal,

2014; Vidal y Fernández, 2018). Así mismo, se puede afirmar que existe una mayor conciencia sobre la necesidad de implementar procesos de formación de mayor rigurosidad.

Por último, la formación en las organizaciones de todos los sectores 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. Es necesario identificar los elementos clave que influyen en la calidad y la suficiencia de la formación (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 y Quesada, 2013; Tejada y Ferrández, 2012; Martínez, 2016) para mejorar la formación del tercer sector social. Esta se debe analizar mediante mecanismos de seguimiento y control, como recogen los sistemas de calidad (González, 2008), que permiten mejorar la detección de necesidades y las respuestas formativas dirigidas a las organizaciones y a las personas (Muñoz-Cantero *et al.*, 2015).

A partir de estas premisas surge la necesidad de realizar este estudio, que tiene como objetivo general describir y analizar la calidad de la formación en las organizaciones del tercer sector y realizar propuestas de mejora. Es decir, en primer lugar, se identifican y se describen las características de una formación de calidad y, posteriormente, se analizan estas características en la formación de las entidades del tercer sector social. Por último, se proponen estrategias de mejora que puedan promover las entidades para favorecer la calidad de la formación en el tercer sector social.

Metodología

El estudio se basa en el paradigma interpretativo, que pretende comprender e interpretar la realidad para dotarla de significados contextualizados. Es decir, dicha descripción y análisis se basan en una aproximación a la realidad de la calidad de la formación en el tercer sector social para interpretar y comprender la visión de dichas entidades en la implantación de sus políticas y procesos formativos, así como comprender las variables que permiten adecuar la formación a sus necesidades e implantar procesos de mayor calidad.

La metodología escogida es mixta, es decir, combina los enfoques cuantitativo y cualitativo. Se ha aplicado un cuestionario dirigido a responsables de formación de entidades del tercer sector catalán. A partir de los resultados obtenidos se ha realizado un grupo de discusión con responsables de formación de las entidades, que ha permitido contrastarlos e interpretarlos. Para el análisis de los datos obtenidos con los cuestionarios, se ha utilizado el análisis estadístico descriptivo e inferencial; para los grupos de discusión se ha utilizado la técnica del análisis de contenido.



Es necesario identificar los elementos clave que influyen en la calidad y la suficiencia de la formación para mejorar la formación del tercer sector social

Los planteamientos éticos adoptados son la confidencialidad de los datos recogidos y el retorno de los resultados a los participantes a través de un informe.

La población del estudio es de 2.941 entidades miembro de las 35 federaciones de la Taula del Tercer Sector Social de Catalunya, censadas en el Mapa de entidades sociales de Cataluña (Codina, 2015). Se ha calculado la muestra probabilística, con el objetivo de reducir el error en la predicción (a partir de Fernández, 2014; Johnson, 2014; Bowen, 2006).

La muestra es de 110 entidades; para el cálculo de la muestra probabilística se han considerado los siguientes requisitos, aconsejables para estudios sociales:

- Tamaño de la población: 2.941 entidades miembro de las federaciones de la Taula del Tercer Sector censadas en el Mapa de entidades sociales de Cataluña
- Margen de error del 7%
- Nivel de confianza del 90%
- $P=q=0,5$

Para la selección de los informantes para los dos grupos de discusión se utiliza un muestreo intencional. Para ello, se seleccionan 21 responsables para cada grupo de discusión de formación de entidades significativas que hayan cumplimentado el cuestionario y que expresen predisposición para colaborar en la discusión grupal. Los criterios de selección se detallan en el siguiente apartado.

El cuestionario

La mayoría de las preguntas del cuestionario son cerradas, contienen categoría u opciones de respuestas dicotómicas o con varias respuestas. El motivo por el cual se han utilizado preguntas cerradas es que son más fáciles de codificar y su análisis es más fácil de preparar (a partir de Fernández, 2014; Burnett, 2009).

Las distintas dimensiones y variables se han extraído del análisis documental, utilizando clasificaciones propias de estudios del tercer sector social. A continuación, se relacionan las dimensiones y las variables del cuestionario.

Tabla 1. Cuestionario de la formación en el tercer sector

Dimensiones	Variables
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 Número de personas atendidas 1.8 Presupuesto
2. La formación en las organizaciones	2.1 Tiene un plan de formación escrito 2.2 Objetivos de la formación 2.4 Recursos invertidos en formación (económicos) 2.4 Profesionales y voluntarios formados y por categorías 2.5 Detección de necesidades 2.6 Estrategias formativas 2.7 Técnicas de formación: utilización 2.8 Evaluación de la formación 2.9 Retos de la formación

Fuente: Elaboración propia.

Para garantizar la fiabilidad del cuestionario se ha realizado una prueba piloto, aplicándolo en tres entidades. Para responder a la validez se ha utilizado la validación por jueces/expertos a partir de los criterios de univocidad, pertinencia, importancia y claridad. Los cambios más importantes realizados después de la validación han sido los referidos a la tabulación de respuestas multivariantes, las preguntas referentes a la financiación y los retos de la formación.

Se han recopilado 110 cuestionarios completos. El análisis de resultados se ha establecido mediante el programa de análisis estadístico SPSS Statistics Versión 20. Los análisis planteados se basan en la estadística descriptiva mediante medidas de tendencia central y dispersión. También se han analizado las diferencias según el volumen económico de las entidades, siguiendo la clasificación del Anuario del Tercer Sector Catalán (Vidal y Fernández, 2013): entidades pequeñas hasta 60.000 euros; entidades medianas hasta



600.000 euros; entidades grandes más de 600.000 euros hasta alrededor de 45 millones de euros. Dicho análisis se basa en la estadística diferencial mediante los resultados de ANOVA y pruebas Post Hoc. Para el análisis de las diferencias de medias entre entidades se utilizó la t de Student analizando el test de Levene para la estimación de la igualdad entre varianzas.

Grupo de discusión

Una vez obtenidos los resultados del cuestionario, se han creado dos grupos de discusión con expertos. El diseño del grupo de discusión se ha basado en los resultados obtenidos en el análisis de datos cuantitativos. Se ha consultado si estos resultados son representativos para sus entidades y si afectan a la calidad de la formación. Se ha seguido el esquema que se puede encontrar en: “Anexo 10. Instrumento de recogida de información del panel de experto”.

Se ha seguido, también, la recomendación de Quintana (2012), para quien el número ideal de participantes oscila entre cinco y diez. El grupo lo formaron veintiún responsables de formación de entidades del tercer sector. Los criterios de selección han sido disponer de ocho años o más de experiencia en el área de formación en el tercer sector catalán. También se ha priorizado contar con dos grupos diversos que puedan representar los tres tamaños de entidades del tercer sector social, según el volumen económico, descritos anteriormente, como entidades pequeñas, medianas y grandes.

Resultados

El perfil de los profesionales que han contestado dicho cuestionario ha sido el siguiente: el 38% corresponde a la dirección y presidencia de la entidad; el 25%, profesionales del departamento de recursos humanos y formación; el 16%, departamento de administración; y el resto corresponde a otros perfiles técnicos y administrativos.

El 42% de las entidades participantes se ubican en la ciudad de Barcelona, y la distribución por provincia es la siguiente: el 76,9% de las entidades son de Barcelona; el 12,8%, de Lleida; el 2,6%, de Girona; y el 7,7%, de Tarragona. Según el territorio de actuación, el 89% de las entidades actúan en Cataluña; el 12,7%, en todo el territorio español y el 2%, en el internacional.

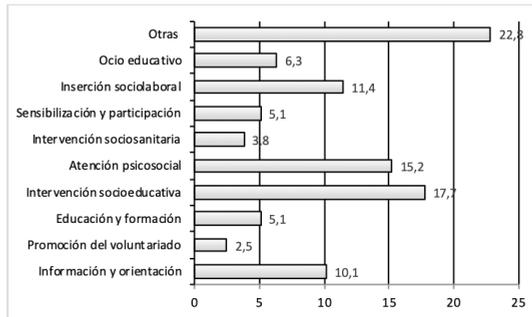
La forma jurídica de las entidades es la siguiente: el 54,5% son asociaciones, el 29,1% son fundaciones, el 2% son cooperativas de iniciativa social y el resto tiene otras tipologías. Además, el 72% de las entidades pertenece a una federación del sector. El 31,6% de las organizaciones se creó a partir del año 2000; el 49,4%, entre 1975 y 1999; y el 13,9%, antes de 1975. La media del

número de personas usuarias atendidas por las entidades es de 11.599. La media del presupuesto de las entidades según percentiles de 122.500 € (percentil 25), 601.370 € (percentil 50) y 2.114.359 € (percentil 75).

Por último, los ámbitos de actuación mayoritarios son la intervención socioeducativa (17,7%), la atención psicosocial (15,2%), la inserción sociolaboral (11,4%) y la información y orientación (10,1%).



Gráfico 1. Ámbitos de actuación de las entidades



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describen los resultados de la calidad de la formación de las entidades del tercer sector social. El 51,9% de las entidades tiene un plan de formación formal (planificado periódicamente y formalizado en un documento), mientras que el 45,6% no dispone de dicho plan. El 71% de las entidades grandes dispone de un plan de formación (planificado periódicamente y formalizado en un documento) y el 30% de las entidades pequeñas y medianas dispone de dicho plan.

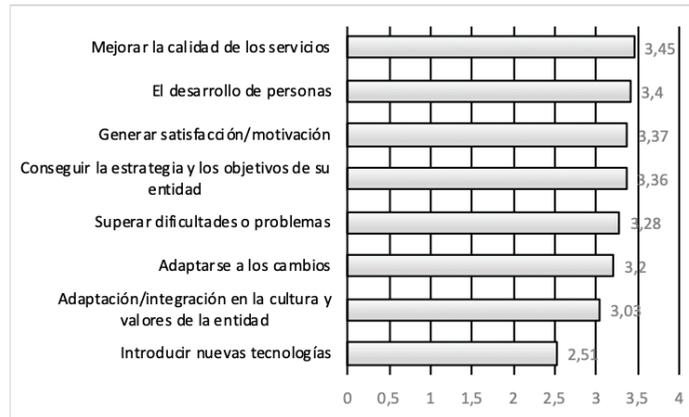
No disponer de un plan de formación influye negativamente en la calidad porque no se responde a las necesidades de las entidades y, por consiguiente, perjudica en la obtención de los resultados de la formación. “Se actúa por improvisación y los resultados generados apuntan a que puedan ser inferiores” (F. R.). También obliga a priorizar y gestionar mejor los recursos existentes. Además, los procesos de detección de necesidades participativos favorecen la motivación de un conjunto de personas que no acostumbra a formarse o facilita la justificación para que la formación sea obligatoria, si se requiere.

Algunas dificultades destacadas en las discusiones de expertos para establecer un plan de formación son la capacidad para elaborar y llevar a cabo el diseño del plan de formación, la desmotivación de los participantes por formarse, la poca disponibilidad para destinar horas de formación, la falta de recursos económicos y la priorización por realizar formación por parte de la entidad.

El gráfico muestra los objetivos que persigue la formación en las entidades

El gráfico muestra los objetivos que persigue la formación en las entidades, los más valorados son: la mejora de la calidad de los servicios, el desarrollo de personas, la generación de satisfacción y motivación y la consecución de la estrategia y los objetivos de la entidad. En cambio, los objetivos menos valorados son: superar dificultades o problemas, adaptarse a los cambios, integrarse en la cultura y los valores de la entidad e introducir nuevas tecnologías.

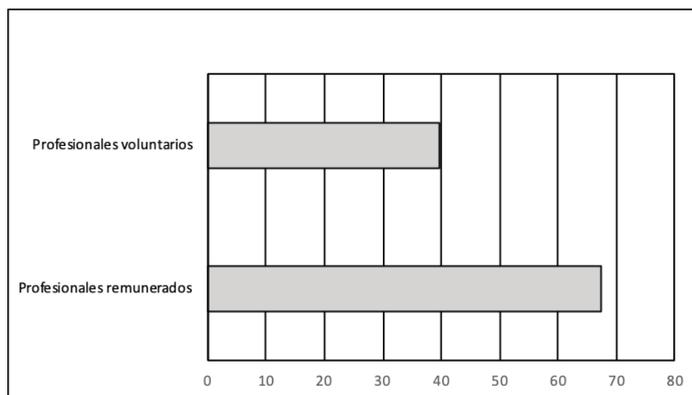
Gráfico 2. Objetivos de la formación



Fuente: Elaboración propia.

Además, se considera que la cultura y los valores de las entidades del tercer sector son relevantes y se deben transmitir mediante formación

Los expertos de la discusión grupal consideran que estos resultados influyen en una peor calidad, y deberían incluirse objetivos que permitan introducir un rol proactivo de la formación, responder a dificultades o problemas, la innovación y la digitalización. Se considera que se ha avanzado desde los últimos años, sin embargo, no es suficiente para ofrecer una formación de calidad. Un responsable de formación expone que “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. M.). Además, se considera que la cultura y los valores de las entidades del tercer sector son relevantes y se deben transmitir mediante formación, sin embargo, los expertos opinan que se reflejan poco en los objetivos debido a la complejidad del diseño de acciones formativas y del seguimiento de su eficacia. En el siguiente gráfico se muestra el volumen de personal formado por las entidades. En concreto, se forma el 67% de los profesionales remunerados y el 39% de los voluntarios.

Gráfico 3. Personal remunerado y voluntario formado per la entidad

Fuente: Elaboración propia.

Los expertos consideran que es un porcentaje insuficiente y, por lo tanto, influye en la calidad de los servicios. Además, consideran que ciertas categorías deberían recibir más formación como la dirección, los responsables de proyecto y de departamentos. “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” (S. L.).

La media de presupuesto del que disponen las entidades para realizar formación es de 199,64 € para las entidades pequeñas, 1.620 € para las entidades medianas y 36.676 € para las entidades grandes. Y las fuentes de financiación de la formación son las siguientes: el 45,75% proviene del crédito de formación programada (FUNDAE), el 34,48% de fuentes propias de la entidad, el 12,22% de fuentes públicas y el 7,55% de fuentes privadas (terceras). Los expertos consultados exponen que el presupuesto destinado es insuficiente: “Al final la gente se llena la boca diciendo que se ha de hacer formación, pero si no se invierte, si no tienes la partida presupuestaria esto no se hace” (J.).

Además, se observan diferencias en la utilización del crédito de la formación bonificada: únicamente el 14,3% de las entidades pequeñas y muy pequeñas lo utilizan, el 47,4% de las entidades medianas lo utilizan y el 92,9% de las entidades grandes también. Por otro lado, cabe destacar que las entidades que sí que lo utilizan gastan el 74,45% de sus fondos económicos.

Los expertos consultados consideran que las entidades pequeñas y medianas desconocen el funcionamiento de la financiación del crédito de bonificación y que no tienen capacidad para responder a la complejidad que comporta su utilización. En consecuencia, repercute con una menor financiación para implementar una formación de calidad. Por el contrario, para las entidades grandes que cuentan con un mayor crédito y capacidad para gestionarlo, si se utiliza cumpliendo unos criterios, entonces sí puede considerarse suficiente.



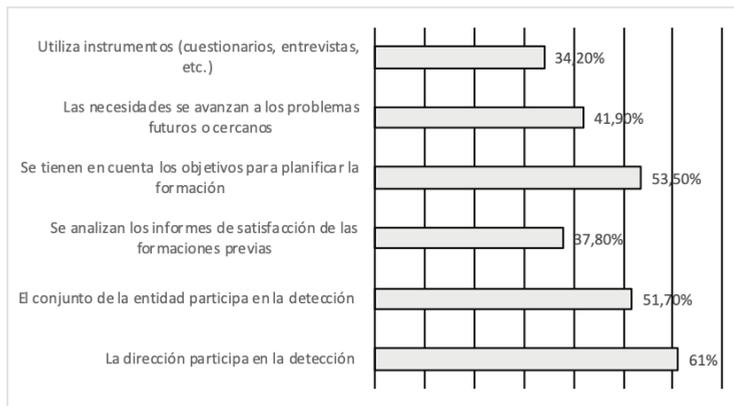
“Al final la gente se llena la boca diciendo que se ha de hacer formación, pero si no se invierte, si no tienes la partida presupuestaria esto no se hace”

Por otro lado, los expertos consideran que no se dispone de información sobre la oferta formativa subvencionada por la administración pública dirigida a profesionales en activo.

Por otro lado, las entidades afirman que las características más relevantes del proceso de detección de necesidades formativas son dos. En primer lugar, la participación de la dirección y el personal en la identificación de las necesidades y, en segundo lugar, que la detección sirve para solucionar problemas actuales. Por el contrario, consideran que no dispone de un rol proactivo y que no se utilizan instrumentos rigurosos, así como tampoco se analiza la satisfacción de las formaciones realizadas para obtener información.

Además, las entidades grandes consideran más que las pequeñas y medianas los siguientes aspectos: analizan las satisfacciones de las formaciones previas, tienen en cuenta los objetivos institucionales y utilizan instrumentos como cuestionarios y entrevistas. Los expertos consultados consideran que estos aspectos influyen de manera relevante en la calidad de la formación de las entidades pequeñas y medianas y además se considera que dichos criterios en las entidades grandes no son suficientes para responder a criterios de calidad y a la complejidad de las necesidades formativas que deben atender.

Gráfico 4. Detección de necesidades formativas



Fuente: Elaboración propia.

Los responsables de formación, participantes de los grupos de discusión, exponen que dichos resultados muestran que la detección de necesidades formativas es insuficiente y poco rigurosa, y tiene influencia en la calidad de la formación. Comentan que, al no incorporar criterios técnicos en dicho proceso, repercute en los resultados de la formación de manera negativa. “A veces funcionamos por impulsos [...], nos fijamos en la subjetividad, que puede afectar a lo que realmente es necesario, pienso que sí se debería tener más en cuenta, y hacer de manera más estructurada” (M. - SGG).

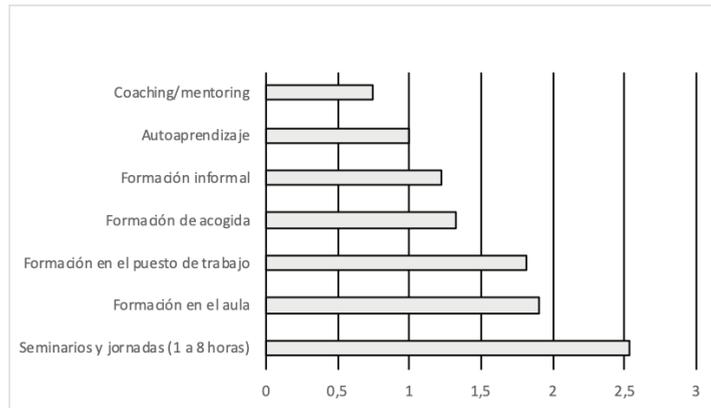
Con relación a las tipologías de formación, los resultados cuantitativos muestran que las más utilizadas en las entidades son la formación presencial (81,71%), seguida de la formación mixta (7,17%), la formación a distancia (5,95%) y la formación *elearning* (5,17%). Los datos cualitativos recogidos de los responsables de formación muestran la valoración de 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 valoración se relaciona con una cuestión cultural de las entidades, y otro tipo de formación no se considera apropiada para la mayoría de las formaciones del sector. Así mismo, se considera que la formación *elearning* debería potenciarse más, y se asocia su baja utilización a que existen prejuicios en relación con esta modalidad, porque se considera que no es útil para la formación en temas sociales, o bien, por las malas experiencias sucedidas. Se propone implantar más dicha formación dado que es muy útil en la formación de personas distribuidas en diferentes territorios. “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” (M. V.).



Las estrategias que las entidades más utilizan para formar a su personal son los seminarios y jornadas, la formación en el puesto de trabajo y la formación en el aula. Y las que menos son el *coaching/mentoring*, el autoaprendizaje y la formación informal. En el siguiente gráfico se muestran las puntuaciones medias de estrategias, valoradas entre el 1 y el 4, siendo 4 el mayor valor. Los expertos consideran que la formación *elearning* debería aumentarse en el sector porque ofrece grandes oportunidades dada la dispersión geográfica de los trabajadores y la imposibilidad de formarse de manera presencial. Además, si se desea mejorar la calidad de la formación se propone ofrecer mayor diversidad en las estrategias formativas para adecuarse mejor a las necesidades, como, por ejemplo, la formación *elearning*, el *coaching* o *mentoring* y formaciones informales como, por ejemplo, la participación en comisiones.

Las estrategias que las entidades más utilizan para formar a su personal son los seminarios y jornadas, la formación en el puesto de trabajo y la formación en el aula

Gráfico 5. Estrategias formativas



Fuente: Elaboración propia.

Se da un bajo índice de respuestas al bloque sobre la evaluación de la formación porque la mayoría de las entidades no implementa procesos de evaluación en sus entidades. El 77% evalúa la satisfacción de los participantes de las formaciones (contesta el 32% de las entidades); un 64%, el aprendizaje (contesta el 35% de entidades); el 51,5%, la transferencia (contesta el 22% de las entidades); el 54,5%, el impacto (contesta el 19% de las entidades); el 45,3%, la rentabilidad (contesta el 12% de las entidades).

Por último, los expertos consultados consideran que mayoritariamente solo se evalúa la satisfacción y en algunos pocos casos el aprendizaje. Y en cuanto a los niveles de transferencia, impacto y rentabilidad, únicamente la implementan entidades con profesionales que pueden realizar dicha evaluación, dada su complejidad, y se propone compartir los instrumentos entre las entidades del sector. Un responsable expone que “hace años la cuestión 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. M. - SGT)”. Además, se propone analizar los instrumentos destinados a dicha evaluación, porque se considera que no son eficaces. “Por eso se debería preguntar qué instrumentos se utilizan para evaluar la rentabilidad y otros [...]” (R. L). “Creo que hay poco conocimiento sobre cómo hacer esta evaluación” (L.).

Se concluye diciendo que la evaluación de la formación en el sector no se considera un reto, debido a la falta de cultura de evaluación. Sin embargo, exponen que se debería cambiar esta percepción para poder demostrar los resultados que genera la formación en el desarrollo de competencias, en beneficio de los profesionales remunerados y voluntarios, las entidades y las personas destinatarias de los proyectos sociales. Por ello, es necesario incorporar técnicas e instrumentos en las entidades del sector. “Hemos empezado

hablando del plan de formación, si el plan de formación es importante, y depende de cómo se entiende el plan, desarrollan los indicadores para evaluar el impacto. Esto es lo que debería ser, aun así, existen muchas dificultades y desconocimiento sobre cómo llevarlo a cabo” (M. A.).

Discusión y conclusiones

La mayoría de las entidades grandes dispone de un plan de formación (planificado periódicamente y formalizado en un documento) y solo un tercio de las entidades pequeñas y medianas dispone de dicho plan. En el Anuario de la Ocupación del Tercer Sector Social de Cataluña (2017), el 62% de las entidades dispone de un plan de formación y el 22% lo está desarrollando. Estos datos afectan a la calidad de la formación, porque sin un plan de formación no existe un proceso formal de detección, diseño y evaluación del proceso formativo. Y como afirman algunos autores, dicho proceso debe ser un proceso sistemático y continuo (Serramona, 1992; Pineda, 1995; Cabrera, 2012).

Las propuestas que presentamos y que apuntan los expertos consultados son las siguientes. Se recomienda realizar campañas de difusión del valor de la formación en las entidades del tercer sector social. Asesorar y acompañar a las entidades pequeñas y medianas para implantar planes de formación formalizados. Potenciar que las entidades grandes implanten mecanismos que aseguren la calidad, como procesos rigurosos en la detección de necesidades y sistemas de evaluación de su eficacia.

Los objetivos que persiguen las entidades del tercer sector son la mejora de la calidad de los servicios, el desarrollo de personas y generar satisfacción y motivación. Si se compara con otros sectores, como apunta Cabrera (2012), se le otorga mayor importancia a conseguir los objetivos estratégicos de las organizaciones y permite adaptarse a los cambios. Además, se utiliza de manera reactiva y proactiva, es decir, la formación permite dar respuestas a necesidades actuales y también futuras.

Por otro lado, 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 porque se considera que este tipo de formación requiere una mayor capacidad técnica, y en ocasiones no se dispone de ella. Por último, cabe destacar que la función de innovación no está muy presente en este sector, y es necesaria en el cambio de época que estamos viviendo, tal como apuntan los expertos (Vidal, 2015; Tessaring 2004).

Proponemos revisar los planes de formación para incorporar los diferentes roles de la formación: reactivo, proactivo, a corto y a largo plazo, adaptación a los cambios del contexto, integración con los valores, innovación, digi-



La formación de valores y cultura de las entidades del tercer sector requiere una mayor capacidad técnica, y en ocasiones no se dispone de ella

talización, etc. Además, es necesario estudiar cómo debe ser la formación que permita reforzar los valores y la cultura de las entidades, por ejemplo, a través de incorporar metodologías participativas.

Según el informe de FUNDAE sobre la formación en otros sectores, observamos que el tercer sector dispone de un presupuesto menor destinado a formación y, además, utiliza en menor medida la financiación del crédito de formación programada (FUNDAE), lo que provoca disponer de menos recursos para la formación. Los expertos consultados del sector concluyen que, si no se utiliza dicho crédito o bien se utiliza mal, la financiación es insuficiente para cubrir las necesidades, lo que repercute en la calidad de los servicios que ofrecen en la atención a personas.

A través de este estudio, proponemos realizar un proyecto de asesoramiento para las entidades pequeñas y medianas para que puedan aumentar su presupuesto, a través de la utilización del crédito de formación bonificada. También se aconseja la coordinación a nivel de sector para poder optimizar las fuentes de financiación, por ejemplo, aportando plazas libres de cursos ya financiados por otras entidades.

Las categorías formadas por el tercer sector difieren con otros sectores. En otros sectores se forma más la dirección, los mandos intermedios y el personal poco cualificado (FUNDAE, 2015). Cabe añadir, según Cabrera (2010), que se apuesta por la democratización de la formación en beneficio de la organización y del participante.

Este estudio permite constatar la necesidad de invertir más recursos en formación, sobre todo para formar a más categorías

Este estudio permite constatar la necesidad de invertir más recursos en formación, sobre todo para formar a más categorías. En primer lugar, a los responsables de áreas y proyectos por el impacto que supone en las entidades. En segundo lugar, a los perfiles auxiliares para democratizar dicha formación. Y, por último, se aconseja formar en mayor grado a la dirección para poder ejercer el liderazgo necesario para hacer frente a los retos del contexto y a los retos propios de las entidades.

Por otro lado, la detección de necesidades formativas en las entidades del tercer sector se caracteriza por ser participativa y, como todo proceso de evaluación participativa, permite empoderar a sus participantes (Planas *et al.*, 2014). Sin embargo, para que la detección de necesidades sea de calidad también debe incorporar técnicas rigurosas de análisis de información del contexto externo e interno de la entidad. Los responsables de formación deben analizar informes de satisfacción de los alumnos y formadores, las evidencias objetivas de transferencia (Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2013). Como muestra el presente estudio, estas características aparecen poco instauradas en las entidades del tercer sector. Por ello se propone implantar y compartir procesos e instrumentos más rigurosos, incluso incorporar recursos *online*, para asegurar la calidad de la formación que, como se aprecia, se ve perjudicada por no disponer de dichos aspectos.

En relación con las modalidades de formación, si las comparamos con otros sectores, en el informe de FUNDAE (2015) las modalidades son el 60% presencial, el 14% formación a distancia, el 12% mixta y el 13% a través de formación *elearning*. En cambio, en el tercer sector la modalidad presencial aparece como casi la única opción, y apenas se aprecian las otras modalidades. En consecuencia, se constata la necesidad de ampliar las modalidades basadas en las nuevas tecnologías que permitan dar respuestas flexibles a las entidades y a sus participantes.

Como propuestas se apuesta por la realización de estudios y campañas de sensibilización que muestren los beneficios de la formación *elearning* y mixta. Además, se aconseja ampliar el catálogo de formaciones *elearning* destinadas al sector.

Los seminarios y las jornadas son estrategias de muy corta duración y, por este motivo, si se abusa o si es el único formato utilizado, pueden afectar a la calidad debido al limitado tiempo de aprendizaje, sobre todo para el desarrollo de competencias. Se apunta a que los motivos se deben a que el tercer sector dispone y destina menos recursos a la formación, y por eso no se priorizan formaciones más largas. El informe de la Escola de l'Administració Pública de Catalunya (2013) considera que se deben diversificar las estrategias de aprendizaje para poder atender mejor las necesidades formativas y las realidades de los colectivos. La evaluación de la formación es un reto relevante para el sector, donde prácticamente solo se evalúa la satisfacción y parcialmente el aprendizaje. Como se anunció en la conferencia de la ASTD (American Society for Training and Development) (2013), se ha apreciado una mayor toma de consciencia de la importancia de demostrar la rentabilidad de las acciones de formación y desarrollo. Además, dada la coyuntura socioeconómica, las empresas están centrando más que nunca sus 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, 2014).

Se propone aumentar la aplicación de los niveles de evaluación de manera gradual en el sector: empezar por los primeros niveles y empoderar a las entidades al respecto, para poder analizar sus propios informes y avanzar en la consecución de resultados. También se propone realizar y difundir manuales y herramientas que expliquen cómo llevar a cabo dichas evaluaciones.

Por último, cabe destacar que los resultados del estudio han permitido conseguir los objetivos planteados: describir y analizar la calidad de la formación en el tercer sector social catalán y realizar propuestas de mejora. Se constata un aumento de la formación y, a la vez, se requiere mejorar la calidad. En este sentido, las principales propuestas a partir de los resultados obtenidos son que la formación debe acompañar a la consecución de las estrategias de las organizaciones, mediante el desarrollo de los profesionales y voluntarios. También debe responder a objetivos de adaptación, promoción, compensa-



Se apuesta por la realización de estudios y campañas de sensibilización que muestren los beneficios de la formación *elearning* y mixta

Los procesos de planificación y gestión deben incluir modelos reactivos y proactivos

ción, reacción y prevención. Para ello debe destinarse un presupuesto para gestionar dicha formación, tanto por parte de las organizaciones pequeñas, como de las medianas y las grandes. Los procesos de planificación y gestión deben incluir modelos reactivos y proactivos, en los que la dirección y el conjunto de la organización deben participar; además se deben diseñar instrumentos específicos integrados con el conjunto de políticas de gestión de personas. Las modalidades y estrategias deben incorporar nuevos métodos eficaces e innovadores para poder ofrecer la mejor respuesta, no únicamente basados en cursos presenciales, sino que también se requiere aprovechar las posibilidades de la formación *elearning*, entre otras modalidades. Y, por último, debe incorporar procesos de evaluación que aseguren la medición de resultados para favorecer la eficacia y el impacto.

Como limitaciones y prospectiva del estudio, el objeto de estudio de la formación en el tercer sector social catalán es muy especializado y la bibliografía al respecto es limitada. Además, se aconseja ampliar la muestra de la investigación; en este sentido, ya se ha iniciado un estudio de mayor envergadura. Las principales líneas de investigación futura son abordar nuevas estrategias formativas y modelos de detección de necesidades formativas adaptados al sector y potenciar la evaluación de la formación que genere transferencia e impacto.

Sonia Fajardo Martínez

Directora de Formación profesional, académica y orientación sociolaboral

Fundación Pere Tarrés

Profesora asociada de Pedagogía

Universidad Autónoma de Barcelona

sfajardo@peretarres.org

Bibliografía

- Cabrera, F.; Millan i Guasch, M. D.; Navío Gámez, A.; Romans Siqués, M. M.** (María 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. EEUU: 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 edición*. Retrieved from <http://www.laconfederacio.org/wp-content/uploads/2017/07/2017-07-ANUARI-OCUPACIÓ-TSS-2017-WEB.pdf>