

Conchi Martín, Ander Mimenza,  
Itziar Etxebarria y Rafael López-Aróstegi.  
*Miembros de los equipos de recursos humanos, forma-  
ción y consultoría de Fundación EDE*

## VALORACIÓN GENERAL DE LAS POTENCIALIDADES Y LÍMITES DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL TERCER SECTOR Y PROPUESTAS DE MEJORA

### IMPORTANCIA DE LA FORMACIÓN EN EL TERCER SECTOR Y VALORACIÓN DE SUS POTENCIALIDADES

Para las organizaciones no lucrativas (ONL) resulta vital identificar, desde su propia práctica, aquellas pautas (valores, actitudes, modos de hacer) que resultan útiles para cumplir su misión y alcanzar sus objetivos estratégicos, y así, en lo posible, servir a sus destinatarias y destinatarios y transformar la realidad.

Esta práctica, reflexionada y contrastada con otras organizaciones, y no la mera práctica constituye su experiencia (su saber hacer) y representa uno de sus principales activos.

La formación constituye el principal instrumento de comunicación de esta experiencia de modo que todas las personas –socias, directivas, voluntarias, colaboradoras, profesionales...- interioricen los valores y actitudes y adquieran las capacidades (competencias) necesarias para realizar adecuadamente las tareas que permiten a la organización cumplir su misión.

Permite, por tanto, abordar funciones tan importantes para las organizaciones como la transmisión de su identidad, su cultura (misión y valores) y la adquisi-

ción de las capacidades necesarias para el logro de sus objetivos (visión, planes) mediante la socialización, contraste y enriquecimiento de valores, criterios y buenas prácticas.

Compartir este saber hacer, en la organización y con otras entidades, posibilita también construir visiones, propósitos, motivaciones, valores, criterios, procedimientos e incluso códigos, normas y modelos, de intervención y gestión, compartidos.

Además, aunque no debe utilizarse como mero espacio de encuentro interpersonal ni como recompensa - o castigo - ni sustituir otras herramientas de gestión (comunicación interna, evaluación del desempeño...), constituye un espacio de encuentro orientado al aprendizaje y contribuye a mejorar la satisfacción de las personas y su implicación.

#### CONCEPTO DE FORMACIÓN: ¿QUÉ ES UNA ACCIÓN FORMATIVA Y QUÉ NO?, ¿QUÉ IMPLICA GESTIONAR LA FORMACIÓN?

Son acciones formativas aquellas que disponen instrumentos adecuados (tiempo suficiente, interacción, medios didácticos...) para que las personas adquieran conocimientos, actitudes y, en último término, capacidades significativas para contribuir, mediante su labor actual o futura, a la misión de la organización.

Así, pueden ser formativas muchas acciones que las ONL solemos realizar, tales como identificar buenas prácticas mediante el contraste con otras organizaciones a través de visitas, encuentros o intercambios, o adquirir capacidades observando a una persona experimentada o acompañándole en la realización de tareas<sup>1</sup>. Sin embargo, no siempre son acciones formativas las reuniones de equipo ni las jornadas ni siquiera los cursos, si no cumplen estos requisitos. *Gestionar adecuadamente la formación requiere identificar los objetivos de la organización a los que es posible contribuir mejorando las capacidades de las personas y diseñar las acciones formativas procurando que faciliten la adquisición de estas capacidades.* Esto es, implica gestionar el aprendizaje significativo para la organización.

---

<sup>1</sup> Estas prácticas que ahora parecen reinventarse y que se formalizan con nuevas terminologías ("benchmarking", "jobshadowing"...), constituyen parte del bagaje del tercer sector.

Es importante que los objetivos de la acción formativa sean específicos, medibles, realizables, realistas y programados<sup>2</sup>. Además, debemos prever medios para que lo aprendido se traslade a la práctica, realizando un seguimiento tras la formación, evitando así desperdiciar recursos.

De hecho, desde las ONL se ha concedido siempre mucha importancia a la utilidad de la formación para la entidad (para sus objetivos), a su conexión con la práctica procurando que formadoras y formadores fueran personas en activo, o al aprendizaje colectivo dirigiendo la formación a los equipos o, en ocasiones, a todas las personas de la entidad<sup>3</sup>.

El dinero y el tiempo disponible no suele ser mucho y los costes no son pocos (profesorado, aulas, materiales, salarios o compensación de gastos por desplazamiento del alumnado...) por lo que es muy importante orientar y gestionar bien los recursos.

## LÍMITES DE LAS ACCIONES FORMATIVAS EN EL TERCER SECTOR Y PROPUESTAS DE MEJORA

Nuestra impresión es que, en general y al igual que en otros sectores, existe un déficit de formación en sentido estricto. Se realizan cursos y se asiste a jornadas, pero las acciones formativas no siempre se gestionan adecuadamente. Así, aunque sea necesario mejorar la cantidad es vital incrementar la calidad de las acciones formativas, cuidando su gestión.

Parece necesario promover una reflexión sobre qué es formación y qué no, e impulsar la formación en sentido estricto en el sector, capacitando a las organizaciones y redes para gestionarla adecuadamente y formando tanto a las y los formadores como a las personas responsables de la formación en las organizaciones y redes.

Nos parece importante también identificar y potenciar las prácticas formativas tradicionales en el tercer sector y, al mismo tiempo, es un reto para el sector

<sup>2</sup> La referencia de estas características son los indicadores de la gestión de la calidad. Proviene del acrónimo en Inglés de SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timetabled).

<sup>3</sup> Hoy se habla de definir "objetivos de la formación centrados en la organización y en el alumnado", evaluando el logro de ambos, o de "definir los objetivos centrados en el alumnado en términos de competencias", para conectar la formación con la práctica, y de "garantizar una masa crítica de competencias", es decir, de formar al número suficiente de personas para que resulte posible aplicar lo aprendido ("transferir las competencias adquiridas").

incorporar propuestas de gestión de la formación procedentes de otras tradiciones así como el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

La formación debe posibilitar, asimismo, la sistematización de la experiencia de intervención y gestión de las organizaciones y redes.

La formación es un derecho de las personas remuneradas y voluntarias, y su impulso ha de constituir, además, una medida de promoción del tercer sector, con especial sensibilidad hacia las organizaciones más pequeñas (organizaciones que resulta importante preservar).

Los sistemas generales de financiación de la formación y los recursos específicos para impulsar la formación en las entidades del tercer sector son insuficientes. Al margen de las medidas que contemplan las diversas leyes “de voluntariado” en relación a su formación y de que las subvenciones puedan contemplar, en mayor o menor medida, la formación como objeto, no conocemos que exista en todo el Estado norma alguna de promoción de las ONL que permita impulsar la formación con el rigor y la intensidad que demanda el contexto social y la situación de las organizaciones.

Creemos que hoy se hace necesario el desarrollo de una normativa estatal y autonómica de promoción de las organizaciones no lucrativas que, contemplando la formación como uno de los instrumentos de promoción, contribuya a preservar las diferentes funciones que ha venido desempeñando históricamente el tercer sector, facilitando su adaptación a los cambios sociales.

Se realizan pocos planes de formación agrupados. Este parece un aspecto a potenciar, dado el tamaño de las organizaciones y la fragmentación del sector.

Algunas organizaciones, dado su reducido número de profesionales, no pueden organizar su propia formación mediante la financiación gestionada a través del crédito de la Fundación Tripartita (resultante de la aportación a la formación de cada trabajador a la Seguridad Social). Por otro lado, no siempre pueden atender desde un plan agrupado sus necesidades formativas específicas (se debe garantizar alumnado suficiente). Una posible solución sería permitir un porcentaje de acciones con un alumnado más limitado, sólo a estas organizaciones, o desarrollar sistemas que permitan poner en común las necesidades formativas en un territorio más amplio, planteando acciones on-line.

La formación, integrada en una estrategia más amplia de gestión del conocimiento compartida por organizaciones y redes, puede permitir generar una comunidad de aprendizaje que fortalezca al sector en su conjunto.

Concretamente, las organizaciones podrían tratar de garantizar a través de acciones de formación compartidas una serie de competencias que constituyen factores clave de éxito para el fortalecimiento de todas ellas:

- Competencias estratégicas. Hay que contar con habilidades asociadas a la visión estratégica y puesta en marcha de estrategias clave.
- Adaptación y aprendizaje. Hay que desarrollar la capacidad de adaptación a entornos cada vez más cambiantes, con una gran motivación por el cambio y una elevada autoestima para afrontar situaciones no conocidas.
- Habilidades de trabajo en equipo. Es necesario incrementar las habilidades relacionales y la motivación personal por los logros grupales.
- Capacidad relacional. Hay que desarrollar la capacidad de negociar y relacionarse con los colectivos que constituyen la organización, con otras entidades, con los diferentes grupos de interés ("sistema-cliente") de organizaciones y redes...
- Conocimiento multidisciplinar / especializado. Es necesario tener conocimiento sobre las diferentes dimensiones del trabajo, cada vez más complejo, de las organizaciones, por ejemplo, conjugando adecuadamente en los diferentes niveles de la organización capacidades relacionadas con la intervención y la gestión.

Finalmente, parece necesario, en el contexto actual de las organizaciones, impulsar conjuntamente iniciativas de capacitación de líderes - personas directivas, gerentes y otros perfiles profesionales de interés para el sector en el contexto actual - así como de formación de formadores y de responsables de formación en las organizaciones.