



PUBLICACIÓN FINAL

PRODUCCIÓN INTELECTUAL 4



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INTRODUCCIÓN

La economía social y solidaria (ESS) prioriza al ser humano y orienta sus actividades hacia objetivos que apuntan a la solidaridad y la utilidad social. Durante las dos últimas décadas, se han registrado, en Europa, cambios significativos en cuanto a la forma de organizar y prestar los servicios destinados a los grupos desfavorecidos, en particular, a las personas con discapacidad. En la actualidad, los servicios deben tener en cuenta nuevos elementos, como la inclusión social, el respeto de los derechos fundamentales de las personas beneficiarias, la apertura de los servicios al entorno social y su proximidad con la comunidad. Estos nuevos elementos repercuten en las competencias requeridas para los profesionales que atienden a personas con necesidades especiales y también en la gestión de los servicios y en la estructura de los órganos rectores.

Se trata de necesidades de formación y de profesionalización del personal que pueden considerarse desde la perspectiva más amplia de todo el sector de la economía social y solidaria. Por consiguiente, es más importante que nunca proporcionar a los responsables de los servicios (personal directivo, mandos medios y personal de coordinación) una formación de alto nivel centrada en organizaciones «ágiles», capaces de facilitar la expresión y la creatividad de los equipos, de gestionar con eficacia el cambio y de prestar servicios de calidad a las personas beneficiarias sin dejar de respetar sus derechos y sus prerrogativas.

Tras un primer análisis de los diferentes sistemas de formación profesional en el sector social a escala europea (proyecto COMCADES), un grupo de organizaciones pertenecientes a la red [ARFIE](#) se comprometió



a desarrollar una nueva acción innovadora (el proyecto [COMCADES-2](#)), con el propósito de analizar las necesidades de formación del sector social y desarrollar una formación profesional a escala europea para el personal directivo y los mandos medios de empresas de ESS que se ocupan de las personas con discapacidad (sectores sanitario y social), y de poner a prueba esta formación en módulos piloto específicos impartidos en cada uno de los respectivos países.

Tres años y muchas horas de trabajo después, nos complace presentar los resultados de esta aventura llamada COMCADES-2, a través de las voces de sus protagonistas.

1. LOS DIFERENTES CONTEXTOS NACIONALES DE FORMACIÓN Y CERTIFICACIÓN EN EL CONTEXTO DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA

La economía social y solidaria (ESS) es un sector compuesto por organizaciones de variadas formas en las que el modelo empresarial encarna los valores de transformación e innovación social, económica y, en términos más generales, de la sociedad, con el propósito de lograr la equidad social y la armonía económica. Desde sus bases, estas organizaciones defienden los principios y los valores de la cooperación, la ética, la democracia y la responsabilidad social. Sin embargo, están experimentando cambios en sus modalidades de financiación y de gestión, además de una exacerbada competencia con el sector privado, todo lo cual genera una necesidad especial de profesionalización y actualización de las competencias de su personal directivo.

El proyecto GRUNDTVIG «COMCADES» (siglas en francés para Competencias específicas para el personal directivo y el empresariado de la economía social) de 2008 ya había puesto de manifiesto la diversidad

de situaciones de formación en el campo de la intervención social. Este proyecto permitió comprobar lo siguiente:

- Que, hoy más que nunca, el personal directivo de estas empresas necesita formarse en organizaciones «ágiles», capaces de facilitar la expresión y la creatividad del personal y de gestionar el cambio.
- Que existe una diversidad de situaciones de formación del personal directivo en materia de intervención social, consideradas de manera aislada para cada contexto nacional, y que no se cuenta casi con ningún marco de referencia común al respecto.
- Los ámbitos de competencias específicas del personal directivo en el campo social que se han identificado deberían desarrollarse mediante un marco de referencia común para la formación, a fin de remediar la escasa armonización a escala europea de la oferta existente en la materia.

El contexto de la ESS está experimentando cambios importantes: en algunos países, se observa una tendencia de las sociedades inclusivas hacia la fragmentación de los sectores; en otros, asistimos a un aumento del tamaño de las estructuras y al consiguiente desarrollo de empresas de servicios que cumplen funciones de apoyo. Esto supone un replanteamiento del papel que desempeñan los administradores y una transformación en la gobernanza, que refleja dificultades para cumplir con ambos propósitos: la calidad en el apoyo o la relación con los usuarios, y la coherencia en la gestión. En el sector de los servicios de asistencia médico-social y socio-sanitaria, se observa también una evolución

hacia la desinstitucionalización, para lo cual es necesario desarrollar servicios «extramuros», directamente en los domicilios de las personas usuarias, y adecuar las competencias del personal operativo, de coordinación y de dirección con el aporte de conocimientos y habilidades polivalentes, en particular, en las siguientes temáticas: el sector social y sus restricciones legales, el apoyo social a las personas usuarias, la gestión de empresas comerciales sujetas a las limitaciones de un sector competitivo, la comercialización, el equilibrio financiero, la inversión, la iniciativa empresarial, la innovación y la adaptación al cambio.

Todos estos elementos, junto con el exhaustivo trabajo de investigación que se llevó a cabo con los grupos destinatarios en la primera fase del proyecto, ponen de manifiesto la necesidad de trabajar para que el perfil del personal directivo de la ESS se actualice desde el punto de vista de las competencias que posee para que pueda gobernar el cambio de forma innovadora y rentable para las organizaciones y, en particular, para las personas usuarias, que deben poder gozar de servicios adaptados a sus necesidades, de alta calidad y, por ende, representativos de los valores fundadores de las empresas de la economía social, es decir: situar el proyecto de la persona en el centro de la acción, que el usuario se coprotagonista y coproductor de su proyecto, para garantizar la inclusión y la atención, en particular, a la población más vulnerable, como las personas con discapacidad y las personas mayores.

Según diversas encuestas realizadas a escala europea, como el estudio «Les entreprises sociales et leurs écosystèmes en Europe. apport de synthèse comparatif»¹ (Las empresas sociales y sus ecosistemas en pEuropa: informe de síntesis comparativo), de

la CE parece que el principal desafío consiste en reforzar el nuevo paradigma empresarial sobre la base de competencias equilibradas en una serie de funciones, que van desde la capacidad de las empresas hasta una mayor toma de conciencia de la finalidad social de la organización y de la gobernanza horizontal e inclusiva, para trabajar sobre la finalidad y el sentido de misión de los servicios que las figuras claves —personal directivo, mandos medios y personal de coordinación— deben llevar a la acción, lo que requiere que puedan adaptarse continuamente, innovar y ser permeables al cambio. En este frente, conviene, por ende, insistir en la importancia de ayudar al personal directivo de la ESS a pensar y concebir modalidades operativas para el aprovechamiento del conocimiento colectivo, para la toma de decisiones y la organización del trabajo en equipo en las que se tenga en cuenta la participación de las personas interesadas de forma eficaz y duradera. Permitir que el personal directivo y las personas responsables de este sector cuenten con espacios a escala europea para el intercambio de conocimientos y de experiencias sobre este tema podría impulsar cambios en esa dirección.

A este respecto, cabe señalar que hasta los mandos medios necesitan competencias en materia de desarrollo y estrategia empresarial, de elaboración de metodologías, de análisis de impacto y de gestión de un amplio abanico de partes interesadas, incluidos la clientela, el personal y las personas voluntarias. Además, si bien la profesionalización se está incrementando en algunos países, es necesario un esfuerzo constante para actualizar las competencias de las figuras clave, como el personal directivo, pues son una especie de nodo central dentro de las organizaciones y deben ser capaces de dar respuestas no solo a la dirección de la organización, sino también a todo el personal, en especial, en contextos de gran presión, como el asistencial, que suele estar muy expuesto a situaciones críticas complejas, como la pandemia de COVID-19.

La cuestión de la actualización y la adecuación de las competencias específicas de dirección reviste especial importancia, pues el proceso de asignación de funciones no siempre exige que estas personas tengan una formación en la materia antes de asumir sus funciones de dirección de personal. En muchos casos, han desarrollado su carrera profesional dentro de una organización donde puede asignarse la función directiva a quienes antes eran profesionales dedicados a la educación, la enfermería o el trabajo social, en razón de su antigüedad y su trayectoria. Por lo tanto, es necesario invertir en la adquisición de competencias con una visión global que abarque desde los valores hasta la dirección organizacional, pasando por la gestión económica y financiera.

[1] [https://www.google.com/url?](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQmuv1j4WBaxJAAAAAHQAAAAQAg&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FblobServlet%3FdocId%3D22384%26langId%3Dfr&psig=AOvVawOR8KcSVopECuq2HcpXvGc5&ust=1693510367327412&opi=89978449)

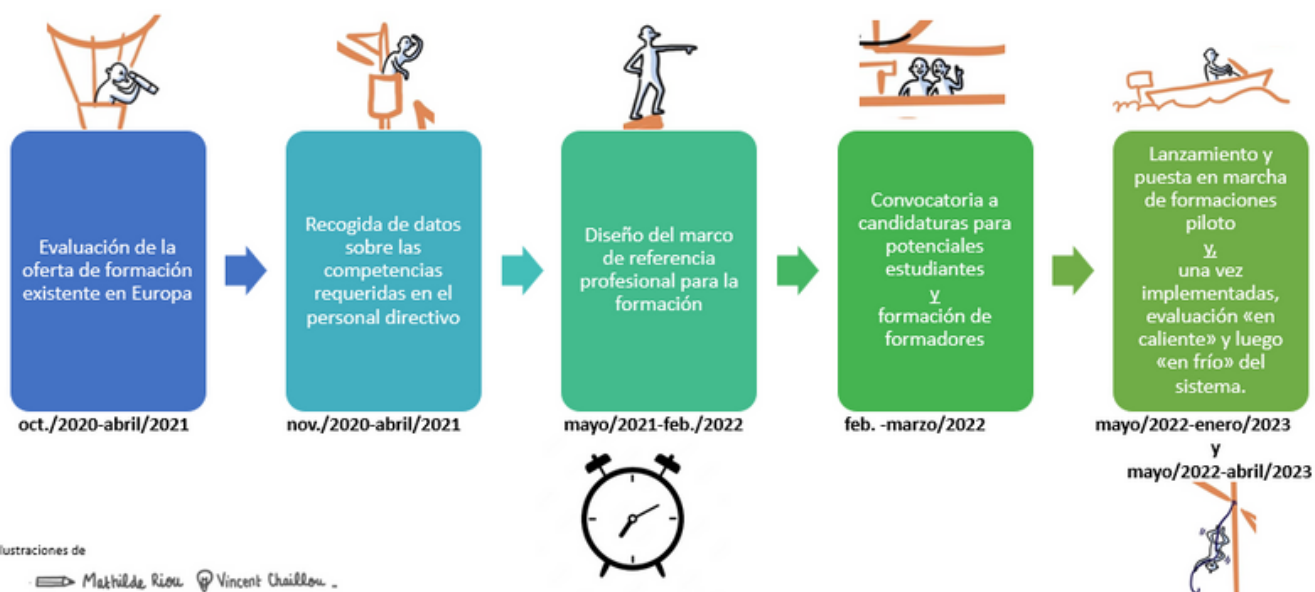
[sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQmuv1j4WBaxJAAAAAHQAAAAQAg&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FblobServlet%3FdocId%3D22384%26langId%3Dfr&psig=AOvVawOR8KcSVopECuq2HcpXvGc5&ust=1693510367327412&opi=89978449](https://www.google.com/url?sa=i&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=0CAIQw7AJahcKEwjQmuv1j4WBaxJAAAAAHQAAAAQAg&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FblobServlet%3FdocId%3D22384%26langId%3Dfr&psig=AOvVawOR8KcSVopECuq2HcpXvGc5&ust=1693510367327412&opi=89978449)

Durante nuestra investigación, no identificamos una «perspectiva europea» en ninguno de los sistemas de formación de los países de la Unión Europea considerados. Esto significa que, para posicionar mejor a las organizaciones de la ESS en el contexto europeo, el marco de referencia para las competencias debe incluir un conocimiento general de la Europa social, la legislación y la estrategia de la Unión Europea en materia de economía circular y social, en especial, en lo que respecta a los derechos de las personas con discapacidad, la CNUDPD (Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad), las prioridades comunitarias y, más en general, el ecosistema de la cooperación europea en el ámbito de los servicios de asistencia social y médico-social. Así pues, parece importante apoyar al personal directivo de la ESS, especialmente en su función directiva, para que puedan mirar más allá de los contextos nacionales y las normativas internas, y centrar sus acciones en la coproducción, la innovación y la búsqueda constante del equilibrio entre los cambios de paradigma y de dirección, por un lado, y la calidad del trabajo, por el otro.

Por consiguiente, resulta esencial centrar nuestra reflexión en los saber hacer, saber hacer hacer, saber ser y saber hacer ser, cualquiera sea su posición dentro del organigrama (gestión operativa o más estratégica), en un contexto europeo innovador y en evolución.



¿Cuáles fueron las etapas clave en la ingeniería de este proyecto?



2. ÁMBITOS DE LAS COMPETENCIAS

El público objetivo del proyecto COMCADES-2 está constituido por personal directivo, mandos medios, personal de coordinación y, de manera más general, personas que cumplen funciones de dirección dentro de la economía social, cuyos ámbitos de responsabilidad son muy generales pero pueden resumirse del siguiente modo (la lista siguiente no es exhaustiva y puede variar en función del nivel de responsabilidad dentro de la organización):

Ámbitos de responsabilidad - competencias generales:

- Dirige el proyecto de la organización de la que es responsable e implica a todas las partes interesadas en una estrategia cooperativa y coproductiva.
- Participa en el intercambio de ideas estratégicas que se realiza en la organización.
- Dirige uno o varios colectivo de vida y de trabajo.
- Participa en la elaboración del presupuesto y en las negociaciones, si las hubiera, con las entidades de financiación y las partes solicitantes; además, supervisa los recursos (financieros, materiales, humanos, etc.) con que cuenta la organización.
- Controla el buen funcionamiento de su organización y destina los beneficios económicos a su objetivo social (= la inclusión de las personas asistidas).
- Es responsable de garantizar, dentro de su organización, la calidad de los servicios que se brindan a las personas asistidas.
- Tiene la obligación de buscar nuevas fuentes de financiación.
- Representa a su organización de cara al exterior y trabaja para que el sector de la economía social sea más visible en su región.
- Cultiva su red de alianzas a partir de un profundo conocimiento de su ecosistema y trabaja en pos de generar un impacto social y ambiental sostenible.



Ámbitos de responsabilidad - competencias específicas (relacionadas con las competencias generales):

- Encarna y promueve la ética y los valores de su organización.
- Se interesa por las nuevas tendencias socioeconómicas, como la economía circular.
- Se rodea de personal que posee las competencias adecuadas; además, se adapta a los equipos ya formados.
- Está abierto al diálogo sobre las prácticas, incluso a escala europea.

Sobre esta base y considerando la información recogida en una encuesta europea y durante varias sesiones de grupos focales con todas las partes implicadas, la asociación ha desarrollado un marco de referencia europeo para la formación vinculado a un programa de cualificación profesional destinado al personal directivo y a los mandos medios de la ESS que operan en los ámbitos social, médico-social y sanitario a escala europea.

3. OBJETIVOS GENERALES Y OPERATIVOS DE LA FORMACIÓN (EL MARCO DE REFERENCIA)

El eje central del proyecto COMCADES2 se puede identificar en el marco de referencia de formación, el trabajo de todos los socios posteriores a su desarrollo y su implementación a través de pilotos dedicados.

Las evoluciones del contexto específico de las organizaciones que ejercen en el sector de la discapacidad y más ampliamente en los campos social, médico-social y sanitario a escala europea, tienen un impacto en las competencias esperadas del personal directivo y los mandos medios. El trabajo ya iniciado en COMCADES 1 y actualizado con motivo del presente proyecto ha permitido identificar retos comunes a escala europea, relacionados con el contexto de la ESS y, por lo tanto, con las competencias de gestión y de experiencia colectiva que deben desarrollarse. Los trabajos realizados en el marco de la Producción intelectual, es decir, el análisis de los diferentes contextos nacionales de formación y certificación en el marco de la Economía Social y Solidaria, han permitido afinar estas constataciones y poner de relieve nuevos puntos:

- Sociedad inclusiva - Tendencia a la apertura de sectores, necesidad de desarrollar la multidisciplinariedad, vinculando diferentes culturas profesionales (protección de menores, lucha contra la exclusión, salud, discapacidad, etc.).
- Aumento del tamaño de las estructuras con la necesidad de trabajar desde varios establecimientos o servicios - Desarrollo de las funciones de soporte - Fortalecimiento de las lógicas de gestión.
- Tendencia a la desinstitucionalización - que pasa por el desarrollo de servicios «extramuros», ya sea en el domicilio de los usuarios o en los lugares y espacios frecuentados por estos últimos, y que pone de relieve la necesidad de adaptar las competencias de los intervinientes y el enfoque al usuario/cliente.

Estas transformaciones tienen un impacto en el trabajo del personal directivo y los mandos medios, con la necesidad de encontrar el equilibrio entre la calidad del acompañamiento ofrecido a los usuarios y el equilibrio económico de la estructura.

El marco de referencia de formación desarrollado por la asociación COMCADES-2 tiene por objeto sentar unas bases sólidas para una formación destinada al personal directivo y a los mandos medios de la ESS que operan en los ámbitos social, médico-social y sanitario dentro de la Unión Europea. Detrás de este trabajo está la ambición de contribuir al pensamiento de una forma de Europa social: crear una red europea de tomadores de decisiones en la ESS que, a su vez, compartan y difundan los valores y herramientas propios de este sector. Este marco de referencia profesional de formación integra así la dimensión europea como un eje estructurante de la formación: se trata de permitir a los/las estudiantes dominar los retos, las lógicas y los recursos estratégicos.

Existe un desafío en el hecho de plantear una propuesta de formación que permita desarrollar conocimientos, habilidades y capacidades de liderazgo, en un enfoque de intercambio afirmado a escala europea, en ejes transversales y en competencias de gestión estratégicas y participativas específicas, respetuosas de los valores de la ESS:

1. Competencias transversales

Postura profesional

Enriquecer su postura profesional, a través del intercambio de prácticas.

Cuestionar su papel y funciones en un enfoque participativo y de coconstrucción.

Conocer sus límites, asegurarse de delegar y ser adaptable.

Gestionar la incertidumbre y adaptarse en un contexto de crisis y riesgos.

Actualizar sus conocimientos y formarse a lo largo de la vida.

Innovación social y colaborativa

Demostrar creatividad en contextos en constante evolución.

Dar vida a la inteligencia colectiva, en las instancias de gobernanza y en los equipos.

Promover prácticas inclusivas, participativas y coproductivas.

Desarrollar un enfoque transversal y multidisciplinario en el acompañamiento de los públicos objetivo.

Desarrollar redes profesionales a escala europea.

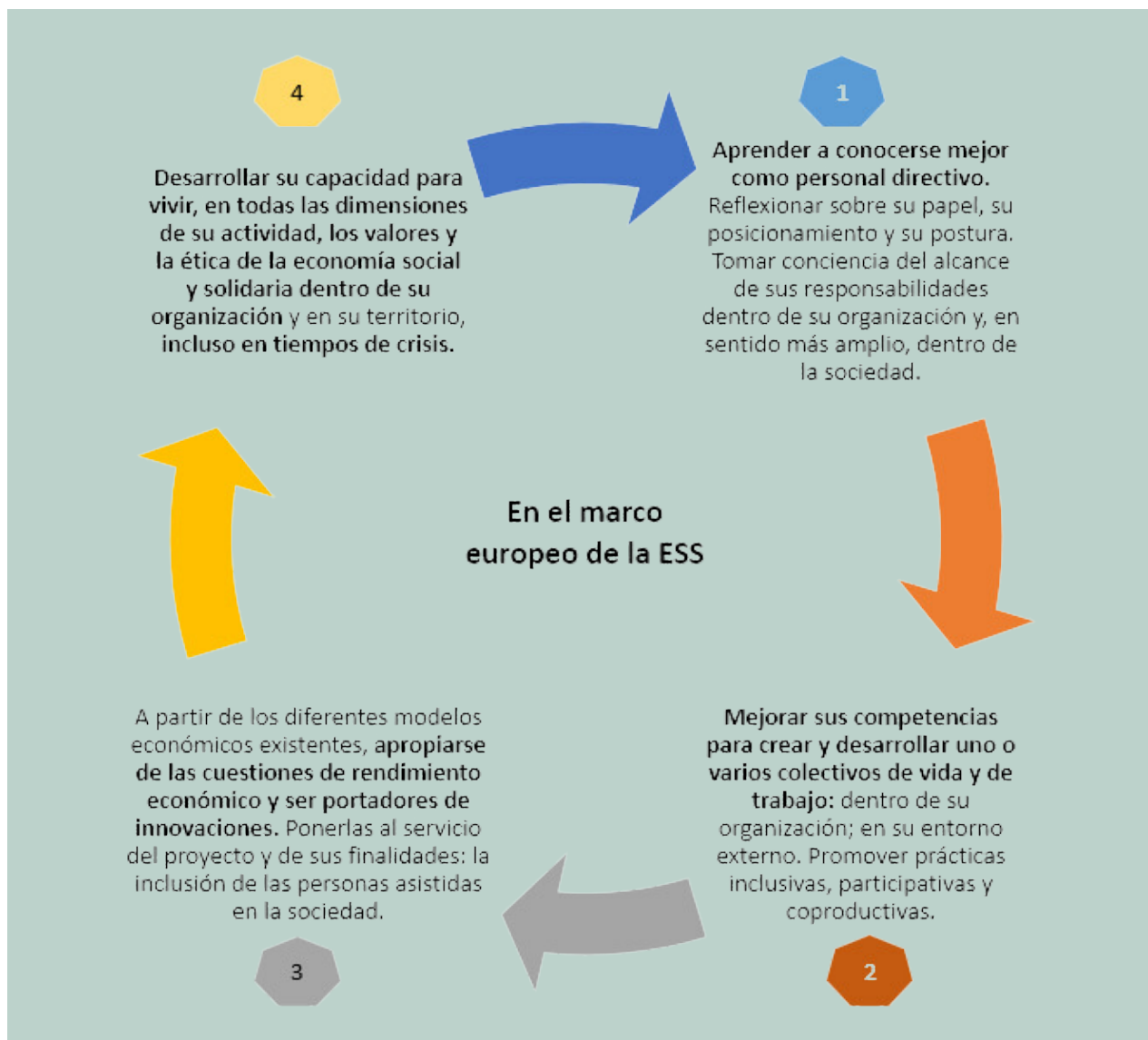
2. Las competencias de gestión, estratégicas y participativas específicas:

Los contenidos se inscriben en una lógica de enriquecimiento de las prácticas y de desarrollo de competencias a escala europea. Esta propuesta tiene como punto de partida una propuesta de cuatro módulos en forma de cuatro sesiones de una semana cada una (es decir, una formación de 120 horas).

Los módulos se denominan inicialmente de la siguiente manera:

1. La elaboración y la dirección estratégica de un proyecto
2. La gobernanza y la gestión de los recursos humanos
3. La gestión económica, financiera de una asociación, de un establecimiento o de un servicio
4. La intervención social en un territorio, en el contexto de la crisis sanitaria

Por lo tanto, todas las organizaciones, partes interesadas en el proyecto, desean que el público objetivo pueda fortalecer las habilidades de gestión (saber, saber hacer, saber ser, saber hacer hacer) resumidas esquemáticamente:



4. EL PROGRAMA DE FORMACIÓN COMCADES2

El programa de formación COMCADES2, destinado a aplicar el marco de referencia de formación, se ha estructurado en cuatro módulos sobre temas considerados prioritarios en la gestión de una organización.

Módulo 1 - La elaboración y la dirección estratégica de un proyecto.

Desarrollar y liderar un proyecto en su dimensión estratégica y operativa, en el sector de la ESS.

El eje central de este primer módulo consiste en la elaboración e implementación de un proyecto –estratégico, operativo– innovador, aplicado al contexto específico de la ESS en Europa y medible en términos de impacto (económico, social, ambiental). Más concretamente, los objetivos pedagógicos específicos de este módulo tienen como objetivo permitir a los futuros formados:

- Ser capaces de alimentar activamente una reflexión estratégica u operativa dentro de su organización, una reflexión que sea respetuosa con los valores de la ESS.
- Saber elaborar un diagnóstico (organización, población, etc.) y saber cuestionar el proyecto (estratégico, operativo) de su organización e involucrar adecuadamente a las partes interesadas en las diferentes etapas de la coproducción del proyecto (desde su planificación hasta su evaluación).
- Consolidar su conocimiento y práctica de los métodos y herramientas de coproducción, así como de los métodos y herramientas de evaluación, medición de la utilidad social.
- Aprovechar la dimensión europea del proyecto de formación para inspirarse en experiencias desarrolladas a escala internacional y desarrollar su capacidad de vigilar su entorno local, nacional y europeo.

Módulo 2 - La gobernanza y la gestión de los recursos humanos: crear y desarrollar colectivos de vida y de trabajo.

Este módulo se centra en la postura profesional, siendo portador y vector de los valores y la ética de la economía social y solidaria en sus prácticas de gestión diarias. Esto implica, en particular, fomentar una gobernanza respetuosa del proyecto estratégico de la organización y reforzar el poder de acción (el empowerment) de sus colaboradores.

Módulo 3 - La gestión económica, financiera de una asociación, de un establecimiento o de un servicio:

Adoptar modos de gestión responsables y sostenibles.

El eje central de este módulo ha sido abordar los retos económicos y financieros propios de la economía social y solidaria en Europa en beneficio de un acompañamiento de calidad hoy y mañana, y permitir así a los/las estudiantes:

- Dominar los retos económicos, financieros y logísticos de su organización.
 - Monitorizar de manera más ágil, a partir de datos clave (=indicadores), la actividad de su organización y su evolución. Medir su impacto económico, apoyándose en la medida de lo posible en herramientas digitales.
 - Dominar las técnicas y herramientas de búsqueda de financiación (o cofinanciación) innovadoras.
 - Fortalecer sus capacidades para evaluar los medios que la organización necesita para implementar su proyecto.
 - Fortalecer sus capacidades para negociar estos medios, ya sea interna o externamente.
-

Módulo 4 La intervención social en un territorio, en el contexto de la crisis sanitaria. De la crisis a la recuperación: calidad e innovación de la intervención social en el ámbito local.

El objetivo de este módulo ha sido apropiarse, con distancia y dando un paso atrás, de las enseñanzas de una crisis como la crisis sanitaria asociada al COVID-19 para continuar su intervención social de forma sostenible y duradera en su territorio, y así permitir a los/las estudiantes:

- Identificar su ecosistema en los diferentes niveles (local, nacional, europeo) y detectar los recursos internos y/o externos movilizables de forma sostenible (asociaciones, certificaciones, etiquetas, etc.), incluso en tiempos de crisis sanitaria, para la sostenibilidad de su organización.
- Identificar las oportunidades, las limitaciones, los riesgos a los que se ha enfrentado o se enfrentará su organización en este ecosistema en un caso como el de la crisis de la COVID-19.
- Sea cual sea el contexto, estar en condiciones de seguir innovando y valorando el saber hacer de su organización con el objetivo de ofrecer un servicio de calidad a las personas asistidas.
- Aprender a recuperarse después de una crisis, tanto a nivel profesional como personal; poder demostrar resiliencia y anticipación.

5. LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN: RECOMENDACIONES DE CADA PAÍS IMPLICADO EN LA PRUEBA

El marco de referencia y el programa de formación desarrollados en la Producción intelectual n.º 2 han sido probados mediante módulos piloto en forma de eventos de formación (movilidades mixtas).

Después de desarrollar el marco de referencia de la formación, la asociación también ha desarrollado módulos de formación para probar el marco de referencia y ver su efectividad en un contexto de formación real, así como para recopilar información y comentarios para identificar posibles debilidades o partes que requieren mejoras o correcciones:

- Módulo 1: Elaborar y liderar un proyecto estratégico en el sector de la ESS;
- Módulo 2: Gobernanza Recursos Humanos;
- Módulo 3: Gestión económica, financiera y logística de un establecimiento o servicio;
- Módulo 4: Gestión de riesgos (incluido el sanitario) y calidad del servicio prestado a las personas.

Los contenidos de los módulos también fueron probados previamente por la asociación con motivo de una formación para formadores (Formación de corta duración) que permitió a los socios revisar los módulos y organizar su desarrollo con los formadores que participaron. La sesión previa a la prueba fue un momento fundamental para finalizar la organización y el desarrollo de los pilotos y añadir elementos clave para hacerlos más eficientes:

- Un glosario de conceptos principales para compartir con los/las estudiantes antes de los pilotos y elaborado con contribuciones de todos los socios;
- Una sesión de intercambio de buenas prácticas que se deben realizar en cada piloto para favorecer el aprendizaje a través de diferentes experiencias: En cada módulo se encargó a cuatro estudiantes (diferentes en cada módulo) que presentaran experiencias procedentes de sus organizaciones y relacionadas con la temática del módulo;
- La identificación de expertos en los ámbitos concernidos encargados de intervenir en las formaciones.

Cada módulo de formación contó con la participación de expertos del sector y se enriqueció con una serie de visitas sobre el terreno que permitieron a los/las estudiantes ver la aplicación concreta de los aspectos estudiados, así como confrontarse con una realidad de gestión de un establecimiento de la ESS diferente. Cada módulo también contó con la participación directa de los estudiantes que presentaron buenas prácticas de sus territorios sobre temas relacionados con el tema de la formación.



A continuación, los pilotos fueron evaluados desde tres ángulos diferentes para obtener comentarios en relación con los/las estudiantes, los formadores y también los socios involucrados en el proyecto. El desarrollo de los pilotos y el proceso de evaluación permitieron recopilar elementos importantes para poder actualizar el marco de referencia y el programa de formación, pero también para sacar conclusiones en relación con la experiencia COMCADES-2 y la formación impartida.



CONCLUSIONES

El Proyecto COMCADE-2 nació para dar respuesta a las cuestiones que quedaron abiertas tras el proyecto COMCADES de 2008. Este proyecto preconizaba que:

- Hoy más que nunca, el personal directivo de las empresas sociales necesita formarse en organizaciones «ágiles», capaces de facilitar la expresión y la creatividad del personal y en gestionar el cambio.
- La diversidad de situaciones de formación del personal directivo de la ESS no tiene casi ningún marco de referencia común.
- Es necesario desarrollar las competencias específicas a través de un marco de referencia común para la formación, a fin de remediar la escasa dimensión europea de la formaciones existentes.

Por este motivo, la asociación COMCADES-2 ha querido tomar el relevo y llevar a cabo una acción destinada a:

- Analizar y comparar los retos e impactos de la ESS en los diferentes países europeos.
- Abogar por una formación y un nuevo marco de referencia europeo en beneficio de una «nueva gobernanza» que haga hincapié en el enfoque inclusivo y coproductivo.
- Dar un perfil europeo al personal directivo de la ESS.

Tres años y muchas horas de trabajo después, se puede afirmar que COMCADES-2 puede considerarse una buena práctica a nivel europeo en términos de innovación social. De hecho, COMCADES-2 ha sido:

- Un proyecto experimental de formación en el campo de la Economía Social y Solidaria, y más concretamente en el del acompañamiento de las personas en situación de discapacidad.
- Con socios europeos de seis países diferentes: Bélgica, España, Francia, Italia, Luxemburgo y Portugal.
- Con estudiantes-directivos y formadores también de cinco países diferentes y cada uno con su propia individualidad y una trayectoria profesional única.
- Y una fuerte voluntad de las partes interesadas (federaciones de empleadores, empleadores, directivos y aprendices-directivos, formadores-intervinientes, etc.) de anclar esta experimentación tanto en las realidades profesionales como en una respuesta lo más cercana posible a las necesidades de los directivos, cruzada con aportes teóricos y metodológicos seleccionados.

Esta experiencia ha visto a un grupo de profesionales de la formación y del sector social trabajar sin descanso durante tres años para elaborar y ofrecer un marco de referencia y una formación para el personal directivo del sector social.

“Es necesario desarrollar las competencias específicas a través de un marco de referencia común para la formación, a fin de remediar la escasa dimensión europea de la formaciones existentes.”

“ Con la ambición de contribuir al pensamiento de una forma de Europa social, es decir, imaginar una red europea de tomadores de decisiones en la ESS que, a su vez, compartan y difundan los valores y herramientas propios de este sector, es posible imaginar una formación horizontal ”

Es difícil imaginar una sola formación válida para todos los responsables del sector social en Europa, ya que a veces las diferencias entre países y regiones son profundas. En efecto, durante nuestra actividad de investigación, no ha sido posible identificar una «perspectiva europea» en ninguno de los sistemas de formación de los países de la Unión Europea considerados. Esto significa que, para posicionar mejor a las organizaciones de la ESS en el contexto europeo, el marco de referencia para las competencias debe incluir un conocimiento general de la Europa social, la legislación y la estrategia de la Unión Europea en materia de economía circular y social, en especial, en lo que respecta a los derechos de las personas con discapacidad, la CNUDPD (Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad), las prioridades comunitarias y, más en general, el ecosistema de la cooperación europea en el ámbito de los servicios de asistencia social y médico-social. Con la ambición de contribuir al pensamiento de una forma de Europa social, es decir, imaginar una red europea de tomadores de decisiones en la ESS que, a su vez, compartan y difundan los valores y herramientas propios de este sector, es posible imaginar una formación horizontal que aborde los fundamentos de la gestión de una organización, la Convención de las Naciones Unidas, los derechos fundamentales europeos y los documentos de orientación de la acción de las instituciones y los Estados miembros, como la Estrategia europea para las personas con discapacidad, y que se enriquezca con intercambios y visitas sobre el terreno que puedan dar una dimensión concreta a la gestión aplicada a la realidad específica de un país. Estas visitas e intercambios han sido uno de los puntos fuertes de nuestro proyecto, que han permitido aprender cómo opera el personal directivo del sector social en los países implicados y mejorar así la postura profesional de los/las estudiantes en relación con:

- Aprender a conocerse mejor como personal directivo. Reflexionar sobre su papel, su posicionamiento y su postura. Tomar conciencia de su ámbito de responsabilidad en su organización y, más globalmente, en la sociedad
- Mejorar sus competencias para crear y desarrollar uno o varios colectivos de vida y de trabajo: dentro de su organización; en su entorno externo. [Quebra de Moldagem do Texto]Promover prácticas inclusivas, participativas y coproductivas.
- A partir de los diferentes modelos económicos existentes, apropiarse de las cuestiones de rendimiento económico y ser portadores de innovaciones. Ponerlas al servicio del proyecto y de sus finalidades: la inclusión de las personas asistidas en la sociedad.
- Desarrollar su capacidad para vivir, en todas las dimensiones de su actividad, los valores y la ética de la economía social y solidaria dentro de su organización y en su territorio, incluso en tiempos de crisis.

Los trabajos realizados en el marco de COMCADES 2 han permitido afinar, identificar y afirmar puntos prioritarios en la construcción de un itinerario de formación europeo para profesionales de la ESS:

- *Necesidad de profesionalización:* El sector de la ESS, y en particular el que comprende los servicios sociales para personas con discapacidad, requiere figuras profesionales que deben ser formadas y cualificadas para ofrecer un apoyo adecuado a las necesidades de las personas.
- *Sociedad inclusiva:* Siguiendo una tendencia a la apertura de sectores, es necesario desarrollar la multidisciplinariedad, vinculando diferentes culturas profesionales (protección de menores, lucha contra la exclusión, salud, discapacidad, etc.) y favoreciendo la construcción de un lenguaje común entre profesionales especializados en las diferentes áreas de la vida de los usuarios.
- *Necesidad de reforzar la logística de gestión:* asistimos a un aumento del tamaño de las estructuras con la necesidad de trabajar desde varios establecimientos o servicios, pero también a una capilarización de la oferta para satisfacer todas las necesidades de atención.
- *Necesidad de tener una oferta adaptada de acuerdo con la CNDPH:* se puede notar una tendencia a la desinstitucionalización, que pasa por el desarrollo de servicios denominados de comunidad «extramuros», ya sea en el domicilio de los usuarios o en los lugares y espacios frecuentados por estos últimos, y que pone de relieve la necesidad de adaptar las competencias de los intervinientes y el enfoque al usuario/cliente.
- *Necesidad de garantizar una gestión económica eficaz sin comprometer la oferta:* las transformaciones que afectan al sector social tienen un impacto en el trabajo del personal directivo y los mandos medios, pero también en las finanzas de las estructuras, y hacen necesaria una gestión económica y financiera eficaz, transparente y abierta a los modelos de desarrollo que consideran la sostenibilidad en 360°, pero que no comprometen la oferta y la calidad del acompañamiento.
- *Valorizar la gestión:* Es necesario destacar las figuras profesionales de los directivos y los «coordinadores de servicios», así como sus responsabilidades complejas y estrechamente relacionadas con la calidad de los servicios, dando una respuesta formativa lo más cercana posible a las necesidades de competencia del personal directivo. El personal directivo y los mandos medios deben adaptarse constantemente a contextos cambiantes, situaciones de crisis (por ejemplo, la pandemia) o emergencias complejas. Esto requiere «agilidad» y creatividad o innovación.
- *Favorecer los intercambios y la experiencia sobre el terreno:* Se debe mantener un anclaje en las realidades profesionales, especialmente a través de numerosas visitas de campo e «intercambios de buenas prácticas» organizados sistemáticamente en cada módulo. El cruce de miradas entre profesionales y el intercambio de experiencias más allá de las fronteras es un elemento de enriquecimiento fundamental para un profesional con responsabilidades de

dirección o coordinación. La posibilidad de intercambiar experiencias con otros profesionales a nivel europeo contribuye a crear un sentimiento de valorización de su papel profesional, pero al mismo tiempo permite desarrollar una conciencia europea común también en el sector de la atención y el apoyo a las personas con discapacidad.

- *Favorecer un enfoque formativo híbrido:* Hay que pensar en un modelo de formación híbrida adaptado al contexto local y rico en toda esta diversidad europea, pero que pueda contar con una formación clásica de nivel europeo enriquecida con visitas de campo e intercambios de buenas prácticas.
- *Favorecer la visibilidad del sector social:* es importante llamar la atención (también a nivel político y de la opinión pública) sobre la importancia de adquirir competencias de gestión en el ámbito de la economía social y solidaria. De este modo, será posible mejorar el atractivo del sector de los servicios a la persona, que desde la pandemia de la COVID está experimentando una disminución de las vocaciones de los jóvenes talentos.

Este marco de referencia profesional de formación integra así la dimensión europea como un eje estructurante de la formación: se trata de permitir a los/las estudiantes dominar los retos, las lógicas y los recursos estratégicos.



COMCADES-2

(Competencias específicas para el personal directivo y el empresariado de la economía social - Proyecto de asociación estratégica KA2, proyecto n.º 2020-1-LU01-KA202-06325) es un proyecto apoyado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea



Erasmus+

El apoyo de la Comisión Europea a la producción de esta publicación no constituye una aprobación del contenido, que refleja únicamente las opiniones de los autores. La Comisión Europea no se hace responsable en ningún caso del uso que pueda hacerse de la información contenida en esta producción.