

La formació dels usuaris com a eina eficaç d'implantació del sistema de gestió documental

Joaquim Borràs Gómez

D'un temps ençà els arxivers de les administracions hem assumit noves competències i reptes professionals que s'han afegit a les tradicionals funcions de recollir, organitzar, custodiar i conservar els fons, que avui aquestes activitats per si soles serien insuficients i limitades. Paral·lelament a aquest conjunt de noves activitats que han modificat les nostres comeses, cal fer una breu mirada al context dinàmic de les organitzacions contemporànies que, dia rera dia, persegueixen l'obtenció de l'eficàcia i l'eficiència per tal de rendibilitzar al màxim els seus recursos i fer front al repte de la qualitat en tots els seus processos.

En aquestes darreres dècades, les administracions públiques s'ha preocupat, entre d'altres aspectes substancials, per elevar el nivell professional del seu personal per aconseguir els objectius de ser cada vegada més competitiu i rendible davant la societat i, al mateix temps, oferir elements de motivació per al seu personal. Així doncs, la formació, sense ser quelcom aliè a la seva trajectòria anterior, s'ha ampliat considerablement, abastant amplis aspectes del coneixement i esdevenint una de les claus per aconseguir els objectius esmentats. L'oferta formativa es presenta mitjançant els cursos organitzats per les pròpies administracions, o cursos externs amb participació del personal en camps professionals d'especialitats concretes. En molts casos, fins i tot, davant la gran diversitat de l'oferta, s'ha tendit a classificar la formació per àrees o àmbits temàtics, entre els quals apareixen a vegades els cursos de documentació i arxius amb espais propis, o agrupats en àrees més genèriques, com gestió de la informació o processos administratius.

Aquesta evolució de la formació a les organitzacions ha coincidit, en algunes ocasions, amb la implantació dels programes de gestió de documents, que ha comportat la necessària intervenció dels serveis d'arxius en la fase de producció, tramitació i arxivament de la documentació activa. L'anàlisi de les necessitats formatives aviat va posar sobre la taula dels responsables de les administracions l'obligació d'incidir en l'organització i la racionalització dels documents i els arxius d'oficina.

En aquest encreuament de gestió eficaç i eficient de les administracions públiques, emergeix amb més força que mai el concepte de gestió integral dels documents i dels arxius, entès com "el sector de la gestió administrativa general relatiu a l'assoliment de l'economia i l'eficàcia en l'establiment, conservació, ús i arxiu o destrucció dels documents durant el seu cicle vital complet"¹. Malgrat una certa reiteració d'aquest concepte en les disposicions i els manuals tècnics, la seva incidència i formulació en certs àmbits de l'administració pública, i encara més en l'empresa privada, és encara insuficient a les organitzacions del nostre país, sobretot per diverses raons que tenen orígens tan diversos com els problemes estructurals, els orgànics i la dotació de recursos, per citar-ne només els principals.²

1. El context de la formació en el sistema de gestió documental i d'arxiu (SGDA)

La formació d'arxivística a aquest nivell s'hauria de contextualitzar en el programa de gestió documental i d'arxiu de cada organització, ja que no és una actuació que pot aparèixer al marge d'una proposta concreta, sinó que cal considerar-la com a part integrant de la fase d'implantació del sistema.

Un programa de gestió documental i d'arxiu es basa en la fase de planificació, que inclou la concepció i el desenvolupament dels components del sistema, i la fase d'implantació i avaluació dels diferents programes.³ En el context d'aquesta darrera fase, s'inscriuen els programes formatius per a usuaris del sistema, és a dir, els nostres clients.

La norma ISO 15489:2001 Informació i documentació – Gestió documental, situa la formació com una de les estratègies cabdals a l'hora d'implantar el sistema, un cop s'han elaborat els instruments i es disposen dels recursos pedagògics per a cada programa. Igualment, la norma incideix en els requisits bàsics que cal tenir en compte per estructurar un programa de formació per a tot el personal que crea i utilitza els documents; també inclou una classificació del personal que cal formar a nivell de qualsevol organització que implantí un sistema; fins i tot, tracta de la formació dels especialistes (arxivers); els mètodes de formació i l'avaluació o revisió dels programes formatius.⁴

1.1. Un entorn

La programació de la formació en la gestió dels documents i dels arxius es desenvolupa en consonància amb els conceptes fonamentals i bàsics d'un sistema de gestió de recursos i de la qualitat.

En primer lloc, cal insistir en la necessària dotació d'un programa corporatiu i uniforme de gestionar els documents i els arxius d'una organit-

zació entès com “el conjunt d’operacions i tècniques relatives a la concepció, al desenvolupament, la implantació i l’avaluació dels sistemes administratius necessaris, des de la creació dels documents fins a llur destrucció o transferència als arxius”⁵. En resum, a partir d’aquest concepte podem extreure dos principis aplicables a qualsevol organització:

- La consideració de la gestió de la documentació com un sector de la gestió administrativa general.⁶
- L’afirmació que la gestió documental inclou tot el cicle vital sense excepció, ja sigui en les diferents unitats de producció o a totes les fases de la seva evolució (activa, semiactiva i inactiva), dit d’una altra manera, els documents amb valor primari (administratiu, jurídic i financers) i els documents amb valor secundari (històric o testimonial).

Tot el que s’ha exposat anteriorment significa que ja en la fase de concepció i desenvolupament, s’ha d’incorporar la planificació d’un programa de formació per a usuaris del sistema. És obvi, que la materialització de la formació i els resultats posteriors s’observaran en la fase d’implantació dels SGDA, però ja des de l’inici s’ha de dissenyar un programa estructurat i amb els objectius ben definits. Aquesta tasca no es presenta gens fàcil, atès que l’anàlisi d’aquestes necessitats pot demanar molt més temps del que disposem, o la informació pot ser sovint fragmentada o imprecisa, o podem estar mancats del recolzament institucional necessari, per citar només alguns problemes que poden ser la causa de les distorsions importants.

Per fer encaixar totes les peces, hem de fer una breu referència a la pròpia missió de la formació a les administracions públiques, com per exemple “l’adequació i el desenvolupament dels professionals de les administracions als requeriments de l’organització i els canvis de l’entorn”⁷. Com a conseqüència d’aquesta finalitat, algunes administracions⁸, estan desenvolupant diferents serveis entre els quals cal destacar els serveis de formació per a l’actualització professional, que té com a objectiu “actualitzar, aprofundir i adquirir nous coneixements i habilitats relacionades amb l’especialització professional de cada col·lectiu i de les diferents funcions de cada lloc de treball”. La formació en la gestió de documents i arxius s’inscriu en aquesta àrea, juntament amb la formació en procediments administratius, o cursos d’especialització per a diferents col·lectius. Tot plegat ens pot donar una idea aproximada del desenvolupament que està adquirint aquestes actuacions i la necessitat d’incloure la gestió documental i l’arxivística en un lloc apropiat de la formació del personal de les administracions.

1.2. Uns recursos

El principal capital de la formació són els recursos humans, és a dir, els agents que participen en el procés formatiu amb les seves diferents

responsabilitats o nivells d'intervenció. Així doncs, podem situar com agents del procés al propi arxiver en el seu vessant de gestor o professional actiu al servei de l'organització; i als usuaris del sistema que s'ocupen de la documentació en la fase primera de producció o captura.

Si ens centrem ara en els usuaris, es necessari remarcar que en aquesta ocasió ens referim exclusivament als usuaris interns (personal administratiu, secretàries i productors de documents en general), deixant per a una altra ocasió la formació dels usuaris externs (investigadors, estudiosos o ciutadans), o la formació pròpiament dels arxiviers i dels professionals dels arxius; això per raons obvies de centrar-nos preferentment en aquest segment dels agents del sistema.

L'usuari o client d'un sistema de gestió dels documents i arxius, és la persona responsable de l'organització i custòdia dels documents en la seva primera fase. En aquesta etapa de producció, recepció i tramitació dels documents i expedients, que són resultat de la gestió administrativa i tècnica, el personal adscrit a un arxiu de gestió aplica els primers mètodes uniformes del tractament documental⁹. La preparació acadèmica i pràctica inicial dels usuaris en l'àrea de gestió de documents i d'arxius sol ser força precària, atès que les escoles de formació professional i centres docents han prestat tradicionalment poca atenció a l'arxivística, i quan s'ha tractat el tema s'observa que s'efectua des d'una perspectiva superficial o quelcom tòpica¹⁰. El nostre objectiu és, doncs, la formació d'aquests agents que, mitjançant l'aprenentatge adient del programa de gestió documental i d'arxius, esdevindran els nostres aliats principals en la implantació del sistema, beneficiant-se dels seus avantatges, i la seva relació amb el servei d'arxiu serà permanent¹¹.

A més dels productors directes de documents, podem considerar també com a clients del SGDA, els gestors o caps dels òrgans i unitats administratives que intervenen també com agents, ja que d'ells en depèn en gran mesura, per un banda la presa de decisions i les actuacions administratives basades en l'accés eficaç a tota la informació sobre un assumpte i, d'altra banda, són peces fonamentals per a una coordinació i una implantació efectiva del sistema, conscients de la importància de la gestió dels documents i dels arxius en les seves unitats respectives. D'aquesta manera, s'hauria de comptar amb la seva implicació i planificació directa en el procés d'implantació amb els recursos necessaris, entre els quals destaquem la formació del personal adscrit a les seves unitats administratives¹².

Encara en la recerca de la definició de responsabilitats dels diferents agents, tot considerant-los en aquest cas concret com a clients del sistema, trobem els diferents càrrecs intermedis, tècnics o gestors administratius que participen en la pròpia coordinació i que també poden ser objecte de programes especials de formació de gestió dels documents per exercir correctament la seva tasca de coordinació i control en el procés. La realitat ens demostra que moltes decisions en aquest terreny depenen directament d'ells, i la seva col·laboració és fonamental.

Podem constatar que, en termes generals, hi ha una quasi absència de mecanismes de coordinació, alguns dels quals són també la causa de la manca de formació a aquest nivell professional en l'administració pública. Seria molt interessant elaborar programes de formació que tinguessin en compte les seves necessitats, en benefici d'una millor coordinació per implantar el SGDA i oferir el rendiment màxim de la informació disponible¹³.

El formador –usualment l'arxiver de la pròpia organització–, ha d'exercir les funcions de dissenyar, impartir i avaluar els programes de formació en la matèria. Aquestes actuacions ha d'estar en consonància amb el desenvolupament del SGDA i el procés lògic de la seva implantació als arxius de gestió. Qualsevol proposta que es presenti hauria d'incloure una sèrie de condicions, entre les quals es pot destacar, la participació activa i essencial del cap o director del servei d'arxiu en el programa formatiu, bé es tracti d'una formació que posteriorment s'encarregarà de la seva impartició el propi personal de l'arxiu, o bé una formació encarregada a uns professionals externs a l'organització. Tanmateix, el cap del servei d'arxiu hauria de formular els objectius d'aquesta formació; a més, hauria d'obtenir el control i seguiment del procés, i participar activament en la valoració posterior. Els encàrrecs professionals a grups o empreses que desconeixen les necessitats o apliquen fórmules estàndards de programes formatius, poden perjudicar els objectius corporatius d'implantar un sistema eficaç i uniforme d'arxius i documents per a una organització.

Igualment, caldria prestar una certa precaució a l'hora de demanar la participació de professionals d'altres centres, administracions o organitzacions, en general, que no coneguin prou bé la problemàtica i les necessitats corporatives a les quals s'hauria d'afrontar per aconseguir uns resultats pràctics de les sessions impartides. En el nostre cas, la formació ha de ser eminentment instrumental, és a dir, cal esperar una millora substancial a l'organització pel que fa als arxius de gestió i la integració dels usuaris en el procés a partir de l'adquisició d'uns coneixements i la dotació d'autonomia per actuar tècnicament. En aquest sentit, es preferible que l'elecció dels programes formatius, sigui ajustada a les necessitats i a la realitat pràctica de cada lloc. Les fórmules externes, malgrat que algunes puguin estar molt planificades i amb la dotació de molts recursos, corren un risc elevat de fracàs per no adaptar-se a les necessitats i a l'entorn corporatiu.

No existeixen receptes màgiques per ser un bon formador, l'arxiver hauria d'esforçar-se en ser un bon comunicador i, per això, hauria d'utilitzar totes les tècniques i mètodes pedagògics al seu abast per transmetre els coneixements i estimular la reacció positiva de l'usuari. Per aconseguir aquest objectiu, es pot contribuir-hi mitjançant la formació imprescindible de l'arxiver com a formador, és a dir, participar en cursos i programes especials que ens permetin adquirir aquests coneixements i tècniques per analitzar les necessitats de la formació, per establir objec-

tius a diferents nivells, per dissenyar i planificar els programes, per realitzar les accions necessàries per dur a terme el pla de formació establert i per avaluar l'assoliment de les actuacions formatives¹⁴.

L'arxiver, responsable directe de la formació, sol col·laborar amb les unitats de formació de les administracions públiques i els seus tècnics en el disseny i programació d'aquestes propostes formatives. Aquest nivell de col·laboració professional és bàsic per detectar les necessitats de la formació i per obtenir el màxim rendiment de la implantació del SGDA.

Per tancar aquest apartat sobre els recursos, esmentarem només els recursos materials i pedagògics necessaris, avui en dia força estàndards a les nostres organitzacions, ja que tenim al nostre abast materials i tecnologia avançada, i les aules de formació que són molt adequades per a la finalitat que perseguim. Des dels espais i les instal·lacions més adients (aules convencionals, aules especials de formació, aules equipades informàticament, o simples sales de reunions), els equipaments i materials audiovisuals (projectors, aparells per a transparències i dispositives, ordinadors i connexions a Internet, etc.) recursos o materials ofimàtics i telemàtics (aplicacions i programaris, el disseny de pàgines web, Intranets de formació o sistemes interactius).

A banda d'aquesta infraestructura, hem de tenir en compte el propi material elaborat per a l'acció formativa, és a dir, els manuals o els documents que sustenten o reforcen alguns continguts de les sessions programades¹⁵. Cal subratllar la importància que adquireix aquest material, ja que la qualitat i la seva utilitat, durant i després de la formació, són elements essencials per aconseguir una bona implantació del sistema, o el que seria pràcticament el mateix, una aplicació real i continuada dels coneixements assolits pels alumnes. Tot plegat ens situa en una línia de sortida perfecte per programar les nostres accions formatives¹⁶.

2. Disseny i programació de la formació en gestió de documents i arxius

Des de la perspectiva d'un arxiver, la formació dels usuaris s'inscriu en la implantació del SGDA, atès que sempre precedeix a l'organització d'un arxiu de gestió i les actuacions que es desenvolupen permanentment, com el seguiment i la consultoria a les unitats administratives. Malgrat que la impartició dels programes formatius pertanyen a les accions de la segona fase del sistema, s'ha de tenir ja en compte algunes premisses des del principi, quan s'estan planificant la resta dels programes i dels recursos que s'aniran implantant ordenadament.

Així doncs, aquí proposem un model de formació d'usuaris vinculat a la implantació del SGDA a una organització que ho assumeix com un objectiu estratègic sense reserves o limitacions. Els primers cursos d'ar-

xivística a les administracions públiques del nostre país tenien eren, d'una banda molt positius en tractar-se dels primers intents del formar el personal administratiu, però de l'altra banda eren excessivament generalistes i conceptuals (com era lògic en el moment incipient); amb l'afegit que no estaven integrats en cap programa corporatiu i la seva acció es limitava a les sessions dels cursos¹⁷. Davant dels problemes existents a les administracions públiques i la mancança de formació en arxivística, aquests cursos pretenien aconseguir uns objectius simples i concrets, és a dir, sensibilitzar al funcionari sobre la importància dels arxius i dels documents, tot transmeten uns coneixements bàsics per a l'organització, la custòdia i la transferència de la documentació que tenien en els seus serveis.

2.1 Fases de la programació

L'arxiver, com a responsable del desenvolupament d'un programa formatiu de l'àrea de gestió dels documents i dels arxius, hauria de realitzar una anàlisi prèvia de les necessitats amb la finalitat de formular els objectius correctes i dissenyar els programes més adients. En aquest sentit, les necessitats que sorgeixen de la realitat del tractament documental a cada organització o del propi desenvolupament dels instruments del sistema (quadre de classificació, els instruments de descripció, el calendari de conservació i d'eliminació, entre d'altres) són elements que s'ha de tenir en compte a l'hora d'efectuar aquesta anàlisi i l'estudi de la situació inicial¹⁸.

La **formulació dels objectius** és la peça clau per aconseguir l'èxit esperat dels programes formatius, si s'acompleix una sèrie de condicions. Amb la informació obtinguda de l'anàlisi de les necessitats podem formular uns objectius precisos, operatius i instrumentals que s'adaptin a la realitat dels nostres usuaris o clients. Conscients del problema i dels reptes professionals de les nostres organitzacions, podem presentar uns objectius que resolguin i estimulin la millora substancial de la gestió dels documents i dels arxius en general.

L'elecció dels objectius determina el programa i els mètodes. Inicialment, podem establir tres categories d'objectius per a accions de formació en aquesta àrea: els objectius bàsics (basats en el coneixement o la comprensió de conceptes fonamentals sobre els documents i els arxius), els objectius intermedis (basats en l'aplicació dels conceptes i dels instruments programats, per exemple el sistema de classificació dels documents), i els objectius avançats (basats en l'anàlisi de la situació i la recerca de nous models, com per exemple accions per millorar la coordinació dels arxius de gestió). Podríem establir moltes altres classificacions possibles que serien igualment vàlides per determinar els diferents tipus d'objectius, malgrat que, en resum, podem afirmar que els

objectius, en termes molt generals, poden exigir a l'usuari el desenvolupament d'un coneixement (informació emmagatzemada en la memòria del subjecte) o el desenvolupament d'una habilitat (accions i reaccions del subjecte de cara a aconseguir uns objectius superiors).

Els objectius d'un programa específic de gestió dels documents i dels arxius per a usuaris poden establir-se a partir del simple coneixement dels conceptes bàsics, tot introduint potser algun element instrumental, o objectius més ambiciosos basats en el treball d'unes habilitats que motiven una reacció, uns canvis i unes modificacions substancials en la intervenció de l'usuari en el sistema. En aquest darrer cas, podem assegurar que al darrera de qualsevol acció d'aquesta naturalesa ha d'existir un programa estructurat i corporatiu de gestió dels documents i dels arxius d'una organització. Així doncs, els objectius de la formació han de programar-se en funció també del propi desenvolupament del sistema, fins ni tot per fases o mòduls interconnectats (si es considera necessari), que impliquin assumir nous reptes i habilitats. Aquest seria el cas, per exemple, de la programació de cursos sobre la gestió dels documents electrònics, un cop superats ja els coneixements i les aplicacions de les tècniques del tractament uniforme de la documentació en suports tradicionals; o quan el SGDA s'ha implementat a tots els òrgans o les unitats d'una organització pública o privada.

La **programació dels continguts** de les accions formatives en gestió de documents i d'arxius, implica el disseny apropiat, i d'acord amb els objectius descrits, dels continguts o les matèries que s'inclouran. L'arxiver desenvolupa el programa de continguts en funció de les situacions variables esmentades anteriorment, tot seguint una estructura modular o per fases, si es considera més operatiu.

Els continguts sempre han d'adaptar-se a les necessitats dels destinataris, una programació inadequada –excessiva o massa elemental–, pot esdevenir un greu problema per assolir els objectius previstos, malgrat que fins i tot el problema pot raure en la mateixa formulació dels objectius. Així doncs, per esmentar algun exemple típic, cal considerar amb molta prudència i precaució el fet que el personal administratiu estudiï a fons tota la legislació sobre arxius i patrimoni documental del nostre país, o conegui la història dels arxius i el sistema arxivístic, o analitzi la normativa recent sobre sistemes telemàtics i informàtics de les administracions. Arribats a aquest punt i per tal que l'acció no fracassi, caldria preguntar-nos sempre si la incorporació d'un contingut concret al programa, "servirà per a quelcom pràctic o operatiu?", o si, "s'utilitzarà realment per a l'organització dels arxius d'oficina?", per citar alguns exemples¹⁹.

D'acord amb els criteris exposats, i sense caure en consideracions excessivament genèriques, els continguts que s'haurien de desenvolupar, estructurats en diferents propostes formatives sobre la gestió de

documents i dels arxius a les organitzacions, amb les adaptacions corresponents i sempre pensant en els usuaris que han d'implantar el sistema, podrien ser els següents:

- ❑ Nocions bàsiques: el concepte de document i d'arxiu, amb especial incidència sobre el sistema arxivístic de cada organització; conceptes i funcions de la gestió documental com un sistema, amb la intervenció dels diferents agents; el cicle vital dels documents; el valor de la documentació; les agrupacions documentals (expedients, sèries, etc.)²⁰.
- ❑ Normativa en la matèria (reglaments, circulars o instruccions): és necessari estudiar i analitzar la normativa que té una incidència directa, per exemple si existeix un reglament d'arxiu o una normativa de desenvolupament de diferents aspectes sectorials.
- ❑ La classificació de documents: el significat d'aquest concepte; com es classifiquen els documents administratius; com s'utilitza el quadre de classificació; com s'aplica la classificació a qualsevol tipus d'informació. Aquest apartat ha de preveure la realització complementària, però essencial, de pràctiques i exercicis de casos reals amb documents corrents dels arxius de gestió.
- ❑ Les operacions de l'arxivament: instruccions operatives per organitzar els expedients i els documents (intitulació i ordenació), i les instruccions per procedir a la senyalització i l'arxivament de les unitats documentals (carpetes, arxivadors, capses o armaris).
- ❑ Els mètodes de descripció: nocions bàsiques sobre la descripció i la recuperació de la informació; utilització dels instruments de descripció programats per ser aplicats amb documentació activa; sistemes de recerca i l'elaboració d'instruments auxiliars; tot això, es tracti d'un sistema de descripció manual, o parcialment automatitzat o completament automatitzat.
- ❑ Les operacions de la transferència i avaluació documental: descripció de les operacions de la transferència de la documentació de les unitats i departament administratius al servei d'arxiu i exposició dels criteris d'avaluació documental. Si existeix ja el calendari de conservació i d'eliminació aprovat, els seus principis i conceptes haurien de formar part indiscutible dels continguts a treballar en aquest apartat essencial; fins i tot caldria estudiar obrir una porta cap una nova acció formativa sobre l'aplicació del calendari.
- ❑ Els serveis de consulta i préstec: coneixements fonamentals sobre l'accés a la documentació i la utilització dels mecanismes del servei de consulta i préstec. L'accés a la documentació pública és, en general, un tema complex que requereix una reflexió i un coneixement concret en el que fa referència estrictament al funcionari o personal al servei de l'Administració pública, però no més enllà de les seves funcions²¹.

Cal insistir en el fet que per obtenir els resultats esperats, aquests continguts han de basar-se en instruments reals i operatius per a l'usuari (per exemple, si es tracta del quadre de classificació, hem d'utilitzar el sistema corporatiu i aplicable a la nostra documentació, i no basar-se en un aspecte excessivament teòrics). A més aquests continguts haurien de reforçar-se, sempre que sigui possible, en casos pràctics sobre el nostre entorn, que posteriorment comentarem.

A partir d'aquests continguts generals per a tot el personal, és evident que es pot programar actuacions específiques per a certs col·lectius de les organitzacions:

- cursos per a secretàries de càrrecs directius o alts càrrecs amb una problemàtica comú i específica: gestió de la correspondència, els informes, la protecció de documents confidencials, el circuit de la informació, l'aplicació del calendari de conservació i l'eliminació selectiva de la documentació;
- cursos per a coordinadors dels arxius de gestió: eines i mètodes per als responsables de coordinar certes operacions als arxius de les unitats i departaments, bé es tracti de tasques a realitzar entre el personal intern o bé operacions coordinades amb el propi servei d'arxiu;
- cursos per a responsables o càrrecs intermedis de l'organització: propostes i instruments per a una millor coordinació dels arxius i les unitats de treball, tot analitzant i valorant certs mètodes per obtenir una gestió eficaç dels seus documents;
- cursos especialitzats per a departaments amb documentació específica o una problemàtica comú. Per posar algun exemple, es pot esmentar l'organització de cursos sobre el tractament de material audiovisual per a aquells departaments que disposen d'aquesta documentació.

Per completar el panorama de la formació en arxivística i gestió documental, cal fer un esment de la formació dels usuaris en les noves aplicacions informàtiques de gestió dels documents i dels arxius, per tractar i descriure automàticament els documents, així com la resta d'operacions, és a dir, l'aplicació dels criteris de l'avaluació, les transferències de documents en les successives fases i el control de les consultes i els préstec de la documentació. La implementació d'una nova aplicació sempre ha d'estar precedida d'una formació adient dels usuaris del sistema, paral·lel al desenvolupament de la pròpia implantació a tota l'organització.

Aquesta oferta en les noves tecnologies, s'hauria d'ampliar considerablement en els propers anys cap a la gestió integrada dels documents i arxius electrònics, en la mesura que les organitzacions implantin aquests sistemes. Això implicarà la programació d'accions formatives que incloguin temes com la gestió del correu electrònic, la conservació

i la transferència d'aquestes tecnologies als dipòsits d'arxiu, l'avaluació i tria de la documentació electrònica, etc.

La **metodologia** és essencial per completar l'estudi dels elements que intervenen a un programa coherent i estructurat de formació d'usuaris. Existeixen molts components metodològics generals aplicables a aquestes actuacions. És important la selecció dels mètodes apropiats, d'acord amb els objectius i els continguts previstos. Podem considerar, en termes generals, la metodologia participativa com una de les més essencials en el procés d'implantació del SGDA.

Habitualment encara succeeix en alguns casos, que la formació en gestió de documents i d'arxius ha seguit una metodologia clàssica d'exposició (classes magistrals, conferències, etc.), fet que ha condicionat molt els resultats obtinguts. En l'actualitat, ens podem plantejar tres formats formatius:

- Presencial o mètode directe, en el qual l'arxiver té un control de tot aquest procés formatiu dels usuaris, normalment mitjançant les exposicions acompanyades de material audiovisual (transparències, dispositives, vídeos, etc.). En aquest cas, el paper de l'usuari és més o menys passiu perquè escolta i intenta absorbir informació;
- Semipresencial o mètode semidirecte, en el qual es combina la intervenció efectiva de l'arxiver durant les sessions, amb alguns exercicis individuals de cada usuari. L'arxiver compagina les explicacions i el control o l'avaluació dels exercicis realitzats pels usuaris dins i fora de les sessions;
- Autoformació o mètode a distància, en la qual l'usuari segueix un programa de formació amb total autonomia, es a dir, un curs no presencial d'autoaprenentatge, a través d'un CD-ROM, DVD o altres sistemes telemàtics i informàtics (Internet o intranets institucionals)²².

De tota manera, qualsevol metodologia avui en dia ha de preveure la realització d'exercicis pràctics i les activitats dels alumnes amb casos extrets de la realitat de la documentació administrativa en ús. Cada concepte o habilitat exposada hauria de tenir una connexió amb la realització d'alguna pràctica, que posteriorment el docent podrà valorar. L'usuari pot aprendre més d'un exercici pràctic de la classificació de documents o d'una pràctica de descripció d'expedients, que de les explicacions esforçades i titàniques dels arxivers.

Qualsevol acció formativa d'aquesta naturalesa, ha de comptar amb l'elaboració de materials pedagògics i manuals de qualitat, ja que a més de ser una guia durant la formació i un recurs per a la consulta dels usuaris, pot esdevenir el mateix material que s'utilitza per organitzar la documentació als arxius de gestió.

En general, les organitzacions cada vegada disposen de més tecnologies aplicades a la docència i la formació continua, com els sistemes d'autoformació esmentats. Els arxiviers de les diferents administracions i empreses tenim una oportunitat única per desenvolupar algunes propostes formatives amb l'ajut d'aquesta tecnologia. La formació dels usuaris en els sistemes corporatius de gestió de documents i arxius podrien partir de l'autoformació, almenys per a certs nivells o continguts del programa. L'avantatge d'aquesta proposta, a banda dels beneficis intrínsecs d'aquests sistemes, és el fet d'arribar a l'usuari de manera més ràpida i eficaç, encara més si tenim en compte les dificultats actuals per dedicar molts recursos i temps a aquesta activitat important²³.

2.2 Fase d'avaluació

El sistema d'avaluació de les accions realitzades i la consultoria permanent dels usuaris formats, ens aporta informació sobre el procés d'aprenentatge i, al mateix temps, també sobre la implantació del SGDA.

L'avaluació d'una acció formativa d'aquestes característiques pot combinar una valoració directa dels coneixements assolits per els usuaris, mitjançant les proves o els exercicis (teòrics i pràctics), o l'avaluació aplicada en el lloc de treball, és a dir, l'avaluació del procés d'implantació del SGDA als arxius de gestió. Les sessions de seguiment o control de l'aplicació de les tècniques i mètodes de la gestió documental són el resultat més palpable de l'acció endegada, quan realment s'han assolit els objectius inicials.

L'avaluació de la formació pot efectuar-se mitjançant el seguiment de la implantació del sistema, vinculat a l'obtenció del certificat corresponent, com a part integrada del programa. Aquesta sessió hauria de constar en el programa formatiu, com a pla de treball individual per a cada usuari, considerada com a un requisit indispensable per a la superació del curs. Si aquesta sessió de seguiment no s'associa a l'avaluació final del curs, també podria fer-se constar com una sessió facultativa o una consultoria oferta als usuaris. De tota manera, aquest tipus d'avaluació presenta uns avantatges (control del procés d'implantació, treball directe amb els usuaris, garantia d'aplicació, etc.) i uns inconvenients (dedicació important de temps, inversió considerable de recursos, compromís insuficient per a la seva aplicació, etc.). Aquesta fase del curs, a més, implica crear indicatius objectius per valorar el grau d'implantació del sistema i aplicar, si escau, certs nivells de correcció²⁴.

En cada ocasió, s'ha de valorar el sistema d'avaluació de la formació en gestió dels documents i dels arxius, ja que hi ha moltes circumstàncies que condicionen l'elecció d'un sistema o d'un altre, però, malgrat tot, sempre s'haurien de tenir previstos els mecanismes més adients des del mateix moment del disseny del programa²⁵.

Recíprocament, també cal avaluar els docents, és a dir, els arxiviers que han participat en els programes de formació. El resultat d'aquesta valoració ens proporciona un coneixement de l'abast dels objectius, el procés de formació, i ens ajuda a corregir i millorar el programa per a les pròximes edicions. En general, els serveis de formació de les administracions públiques ja disposen d'aquests mecanismes efectius per obtenir aquesta retroinformació.

3. Conclusions

Com a reflexió final, podem assegurar que la formació dels usuaris és una via eficaç i imprescindible per establir un sistema de gestió dels documents i dels arxius a una organització, i que a més proporciona un nivell considerable de qualitat per als arxius del futur.

L'organització que aposta per incloure la formació en gestió dels documents i dels arxius per al seu personal com a estratègia institucional, vinculada a un programa específic, s'inscriu en un model de gestió avançada que ben segur obtindrà els beneficis corresponents a nivell d'excel·lència general i particular de les seves unitats i departaments. Progressivament, s'han imposat cada vegada més els criteris de la qualitat, l'eficàcia i el control de les administracions públiques i privades, que tenen com a component essencial la gestió dels documents i dels arxius, ja que la relació entre els diferents elements del sistema i la qualitat és indispensable. Aquest fet és encara més imperiós d'ençà que la norma ISO 15489 ha fixat un nou marc d'actuació per desenvolupar les bones pràctiques i la normalització de la gestió documental. En aquest context, la formació dels usuaris o clients del sistema és essencial per contribuir al seu desenvolupament. Al mateix temps, les organitzacions poden utilitzar aquestes actuacions per afavorir el canvi cap una nova cultura administrativa i la racionalització dels seus recursos.

Per als usuaris la participació en les accions de formació en aquesta matèria, els aporta una metodologia corporativa i uniforme per organitzar els seus documents i arxius; els ofereix la utilització d'unes eines normalitzades per al tractament documental; però, per sobre de tot això, l'eficàcia i la rapidesa en la consulta i localització dels expedients, tot augmentant així la confiança en les seves fonts d'informació. Igualment, podem esmentar altres elements positius tant per a l'usuari, com per a l'organització; com per exemple, la facilitat per fer efectiva la mobilitat del personal, la sensació de formar part d'una organització competent i innovadora en al gestió documental, o la tranquil·litat de pensar que "l'arxiu ha deixat de ser un problema".

Per als arxiviers, la formació és la clau per estar permanentment en contacte amb els usuaris i per implantar el sistema dissenyat i aprovat per les nostres organitzacions. Davant la massificació de documents i

arxius a les administracions actuals, l'arxiver ha de cercar noves estratègies que li permetin abraçar tot el cicle documental i arribar a totes les unitats o departaments d'una organització. La intervenció inqüestionable de l'arxiver en la primera fase del document, amb tècniques i mètodes apropiats de la gestió documental, esdevé l'única via efectiva per obtenir el control sobre tota la documentació. Aquest rol actiu del servei d'arxiu d'una organització en l'àmbit de la formació dels usuaris del sistema, li confereix una dimensió fonamental per desenvolupar la seva missió institucional, a l'hora que li permet obtenir el reconeixement essencial com a servei administratiu; al costat de la seva funció inherent i secular al servei de la recerca història.

Per cloure aquesta reflexió sobre la funció de la formació en la implantació del SGDA, hauríem de plantejar algunes condicions o reptes que cal assolir per fer encaixar totes les peces. A banda dels requisits intrínsecs d'una programació correcta i de la necessària adequació dels objectius de les accions en la matèria, ens centrarem en alguns elements organitzatius o generals que ens semblen importants.

- Les accions formatives dels usuaris en aquesta matèria, han de formar part del pla de formació i dels programes oficials de cada organització, i no pas com a accions aïllades i puntuals, sinó que han de formar part de catàleg d'actuacions necessàries per al personal en els seus diferents graus o nivells professionals.
- Relacionat amb el punt anterior, cal insistir en la necessitat d'incloure la formació de gestió dels documents i dels arxius en la carrera administrativa del personal al servei de l'administració pública.
- Igualment és essencial que hi hagi un marc normatiu adient en el qual el SGDA obtingui un reconeixement i la seva aplicació sigui obligatòria a totes les unitats i departament de l'organització, fent èmfasi en al formació com a eina essencial d'implantació i tot determinant el grau de responsabilitat de tots els agents en el procés.
- Encara és insuficient la dotació de recursos per a un servei d'arxiu d'una organització en termes generals, especialment per poder dissenyar, programar i avaluar la formació dels seus usuaris. Per això, és molt recomanable que la formació formi part del catàleg de funcions d'un servei d'arxiu i del seu personal tècnic. Seria aconsellable que un tècnic de l'equip es dediqués a programar la formació, com una de les seves activitats principals.

La formació dels usuaris en la gestió dels documents i dels arxius ocupa un lloc preeminent entre les funcions recents dels arxiviers i dels propis serveis d'arxius de les organitzacions, i només mitjançant la dedicació de recursos, la innovació pedagògica, el reconeixement institucional i el convenciment dels professionals, aconseguirem superar els reptes i els objectius programats.

Notes

- 1 CHARMAN, Derek. *Análisis y planteamiento de la documentación: un estudio RAMP condirectrices*. París: UNESCO, 1984, p 3.
- 2 MORENO, Ángeles; BORRÀS, Joaquim. "Los Servicios de Archivo en las Universidades: retos y oportunidades". *XVII Jornadas Gerenciales de Universidades*. València 3, 4 i 5 de novembre de 1999.
- 3 Aquest és l'esquema sintetitzat del desenvolupament del sistema de gestió documental, avui en dia abastament exposat a la norma ISO 15489 ISO 15489-1:2001(E) Informació i documentació – Gestió documental, materialitzat en l'exemple del Sistema de Gestió Documental i d'Arxius de la Universitat Pompeu Fabra, estructurat en diferents fases i components.
- 4 Norma ISO 15489-1 Information and documentation – Records management – Part 1: General, i la Norma ISO/TR 15489-2:2001 Information and documentation – Records Management – Part 2: Guidelines. Actualment s'ha publicat la traducció al castellà d'aquesta norma: UNE-ISO 15489:2006 Información y documentación – Gestión de documentos. Pel que fa a la formació d'usuaris o actors del sistema, vegeu capítol 11 de la primera part i capítol 6 de la segona.
- 5 ROBERGE, Michel. *La gestión dels documents administratius*. Barcelona: Diputació Provincial – Associació d'Arxivers de Catalunya, 1993, p. 63.
- 6 Aquesta afirmació s'ha defensat amb arguments i fonaments tècnics per diversos professionals dels arxius catalans vinculats a la defensa professional; com així queda palès en les diverses conclusions presentades a les diferents Jornades d'Arxivers de Catalunya. Un exemple reeixit d'aquest argument en el seu context històric, el trobem exposat per: CASADEMONT DONAY, Miquel "Unde veniunt ac quo vadunt archiva", *Revista Catalana d'Arxivística Lligall*. Barcelona, 1991, 4, pàg. 83
- 7 "Serveis formatius adreçats al Personal d'Administració i Serveis de la Universitat Pompeu Fabra" (2001-2002), pàg. 3.
- 8 Aquest esquema és una aportació del desenvolupament de la formació a la Universitat Pompeu Fabra que ha anat consolidant un pla de formació i un catàleg de serveis per al personal d'administració i serveis.
- 9 Reglament de l'Arxiu de la Universitat Pompeu Fabra, article 5 sobre els arxius de gestió. Aquest apartat del reglament desenvolupa les funcions principals dels arxius de gestió, definits com a "unitats que exerceixen les funcions de control, descripció i custòdia de la documentació en la seva fase activa, mitjançant l'aplicació de mètodes i tècniques inclosos en el sistema general de gestió dels documents de la UPF".
- 10 BORRÀS GÓMEZ, J. "Les relacions entre els arxivers i els productors de documents". *Janus* 1998.1 – *Lligall 12* – Barcelona, 1997, pàg. 103-105.
- 11 Inicialment, els usuaris acostumen a ser quelcom reticents al tema "arxiu". En les nostres mans està el fet de provocar i motivar el seu interès, però fonamentalment mitjançant la programació d'una formació adient amb les eines i els mètodes de la gestió documental.
- 12 Op. Cit. BORRÀS GÓMEZ, J. pàg. 104. En aquest treball ja es distingia entre els directius d'una organització que planifiquen i supervisen els mètodes administratius en general, i els responsables d'unitats administratives que s'ocupen de la coordinació, juntament amb l'arxiver, i la implantació del sistema de gestió de la documentació administrativa en les seves unitats respectives.
- 13 Referent als càrrecs intermedis i tècnics d'una organització, seria interessant incloure la formació en gestió de documents i d'arxius en la seva carrera administrativa i pro-

fessional en termes generals, com s'esdevé excepcionalment en algunes organitzacions. Tanmateix, aquestes accions haurien de ser adequades a les seves responsabilitats amb els coneixements indispensables per intervenir com a agents del sistema.

- 14 Aquest esquema parteix, en línies generals, del curs de formació per a formadors, organitzat per l'Escola d'Administració Pública de Catalunya en diverses edicions. Avui en dia hi ha molts centres i escoles de formació que organitzen aquest tipus de cursos per al personal de les organitzacions que han d'impartir formació com part essencial de les seves funcions professionals. Així, per exemple, l'Associació d'Arxivers de Catalunya va programar cursos de formació per a formadors, en els darrers anys, conscients del paper creixent que l'arxiver ha adquirit en la formació dels usuaris interns.
- 15 BORRÀS GÓMEZ, J. "Les relacions entre els arxivers i els productors de documents", *Janus* 1998.1 – *Lligall* 12 – Barcelona, 1997, pàg. 111
- 16 Avui existeixen bons exemples de manuals i materials utilitzats per formar usuaris d'un sistema, fins i tot accessibles a través de pàgines web o d'edicions impreses per fer-ne difusió.
- 17 La Generalitat de Catalunya des de l'any 1985, ha organitzat diverses edicions dels cursos d'arxivística per als diferents funcionaris de les administracions públiques a través de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya (BALADA, Francesc. "Els cursos d'arxivística de l'Escola d'Administració Pública de Catalunya" *Els arxius. L'experiència catalana*, Barcelona, 1995, pàg. 109-111).
- 18 L'arxiver hauria de tenir els coneixements fonamentals sobre el procés d'aprenentatge per ser aplicats a la formació dels usuaris. La base d'aquest aprenentatge comença amb la motivació dels usuaris, atès que acostumen a tenir una visió negativa de l'arxiu, com a conseqüència del caos preexistent davant de l'absència o desconeixement del mètode i de les tècniques de gestió documental, o a per una despreocupació general pel tema.
- 19 Algunes vegades, els usuaris poden tenir una sensació d'estar cursant un curs d'un nivell superior a les seves possibilitats o les necessitats reals per resoldre aspectes més operatius, de tal manera que la seva aplicació pot esdevenir nul·la en el seu entorn.
- 20 Opcionalment, quan el registre d'entrada i sortida de documents està associat al programa de gestió dels documents i dels arxius, aquests continguts haurien d'incorporar també una acció de formació específica per als usuaris d'aquest servei.
- 21 Cada vegada cal pensar més en la integració dels criteris d'accessibilitat a la documentació amb els de l'avaluació documental pròpiament, en sintonia amb la tendència actual de l'arxivística catalana i, concretament, amb la necessitat de comptar amb un instrument de control i gestió, és a dir, el Calendari de conservació i accés a la documentació.
- 22 Cada vegada hi ha més programes o propostes formatives de gestió documental i d'arxivística per a usuaris mitjançant sistemes telemàtics o informàtics en línia. L'Escola d'Administració Pública de Catalunya va editar un CD-Rom "Documèdia" (1999), com una de les primeres experiències en desenvolupament de programes corporatius de formació en aquesta àrea, encara que avui hi ha notables experiències que han avançat cap a sistemes més interactius i en línia, com per exemple l'Aula Global de formació en el SGDA de la UPF.
- 23 MASIE, Elliott. "La formación electrónica o en línea". *AEDIPE, Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal*, Madrid, 2000, 13, pàg. 39-44. L'autor descriu els interessants avantatges que aquests nous mètodes de formació electrònica o en línia

suposen per a les organitzacions en el sentit de l'adaptació a l'entorn canviant i l'eficiència dels recursos.

- 24 Ibid. MASIE, Elliott. "La formación electrónica o en línea". pàg. 43. L'autor conclou la seva exposició amb una afirmació, que podria reflectir molt bé la nostra realitat: "Una buena formación requiere una buena evaluación y, en este sentido, quizás uno de los mayores logros se produciría si, para evaluar la formación, nos preguntásemos si la empresa ha conseguido alcanzar el cambio que quería, en lugar de preguntarnos por lo que el trabajador ha aprendido".
- 25 Igualment, els arxivers hauríem de preveure les solucions possibles o alternatives davant una situació conflictiva si no s'aconsegueixen els objectius formatius, atès que això condicionarà el futur de la implantació del sistema; cal cercar alternatives per reconduir el cas i analitzar les causes, algunes de les quals poden estar relacionades amb la nostra responsabilitat directa en el procés formatiu, o fins i tot pot raure en problemes aliens a nosaltres, bé es tracti del mateix usuari o de la unitat administrativa. Alguns fracassos superen el límit estricte de les actuacions formatives i se centren en la mateixa organització (o desorganització) de la unitat administrativa o els problemes del personal adscrit. Altrament, l'arxiver ha d'actuar sempre en sentit estrictament professional i en el marc de les seves competències.

Resumen

Para poder implantar un sistema de gestión documental es imprescindible que los usuarios internos conozcan en profundidad los elementos técnicos del sistema así como sus acciones y responsabilidades sobre la documentación. Para ello se deben diseñar y programar los cursos generales, o concretos para un determinado colectivo, con unos objetivos, unos contenidos (conceptos, normativa, clasificación, descripción, transferencia, disposición, consulta, préstamo), una metodología y una evaluación. Esta apuesta de formación intensiva y permanente, en el marco de las acciones formativas de las organizaciones, es una de las claves para implantar con éxito la mejores prácticas de gestión documental.

Résumé

Pour pouvoir implanter un système de gestion documentaire, il est indispensable que les usagers internes en connaissent à fond les éléments techniques, de même que leurs actions et responsabilités vis-à-vis de la documentation. Pour ce faire, il faut concevoir et programmer les cours généraux, ou à l'intention exclusive d'un groupe donné, avec des objectifs, des contenus (concepts, règles, classification, description, transfert, disposition, consultation, prêt), une méthodologie et une évaluation. Ce pari de formation intensive et permanente, dans le cadre des actions de formation des organisations, est l'une des clés pour implanter avec succès les meilleures pratiques de gestion documentaire.

Summary

To implement a document-management system, it is essential that its internal users are fully acquainted with the technical features of the system, what actions they are to perform, and what responsibilities they have in connection with the documentation. For that purpose, general courses, or specific ones for certain groups, are to be designed and scheduled, featuring aims, contents (concepts, rules, classification, description, transfer, availability, consultation, loans), a methodology, and an evaluation system. This commitment to intensive, permanent training, in the framework of the training actions of organisations, is one of the keys to successfully implementing the best document-management practices.