

[Inici](#) | [Presentació](#) | [Instruccions autors](#) | [Call for papers](#) | [Indexada a](#) | [Arxiu](#)

Cerca (<http://temaria.net/simple.php?origen=1575-5886&idioma=ca>)

Actualització professional a l'entorn universitari: la formació al Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona

[Versión castellana]

① NÚRIA BALAGUÉ MOLA
Subdirectora del Servei de Biblioteques
Universitat Autònoma de Barcelona

nuria.balague@uab.cat

NEUS FITÓ FONT
Tècnica de la Unitat de Formació de l'Àrea de
Personal d'Administració i Serveis
Universitat Autònoma de Barcelona
neus.fito@uab.cat

Opcions



Imprimir

<meta />

Metadades

Resum

Objectius: presentar com es gestiona la formació continuada del personal de les biblioteques a la Universitat Autònoma de Barcelona, amb un esment especial a la relació entre la Unitat de Formació de l'Àrea del Personal d'Administració i Serveis i el Servei de Biblioteques.

Metodologia: revisió històrica de les activitats de formació que s'han portat a terme en els darrers anys i exposició de la metodologia de detecció, planificació, execució i avaluació de la formació, tant en l'àmbit global de l'organització com en el del Servei de Biblioteques.

Resultats: s'han fet avenços positius, com ara l'ampliació de l'oferta formativa i l'adaptació als nous formats. També es detecten alguns punts febles i es mencionen alguns dels reptes als quals la formació haurà de fer front i on l'agilitat de resposta esdevindrà un factor crític.

Abstract

Objective: This paper describes how the Universitat Autònoma de Barcelona manages the in-service training of its library staff, focusing on the association between the University's administrative and service staff training unit and its library service.

Methodology: The paper reviews the process undertaken in recent years to offer training activities by detecting trainees' needs, planning and implementing courses and evaluating training, both at an overall organizational level and in the university's library service in particular.

Results: Progress has been made in in-service training and a larger number of training courses are now offered in more diverse formats. On the other hand, the offering still needs to be improved in certain areas, where promptly responding to trainee needs will become crucial.

Recepció: 15/01/2014. Acceptació: 03/03/2014.

1 Introducció

La importància de la formació continuada per a la vida professional és, a hores d'ara, inqüestionable. Destinar recursos a la formació dels treballadors és una inversió imprescindible en totes les organitzacions per millorar la productivitat, la competitivitat i augmentar la innovació (Gairín, 2012). Representa una aposta clara a favor dels seus intangibles, és a dir, de disposar de personal competent en coneixements, habilitats i actituds. A igualtat de recursos, sempre serà el personal el factor qualitatiu que farà destacar una organització per davant de les concurrents.

A més, un treballador format té més possibilitats de progressar en la seva carrera professional i està més

motivats. Amb la formació, els canvis i les adaptacions es poden fer de manera més àgil i ràpida ja que es facilita l'adquisició, l'ampliació o el perfeccionament de les competències que exigeixen els nous entorns. El treballador és més eficaç, es redueixen les possibilitats d'accidents i errors, i millora la qualitat del servei i la satisfacció dels usuaris. En darrer terme, estar professionalment al dia és també un repte personal i una exigència social en el context de canvi continu.

Ara bé, no sempre s'ha tingut tan clar el valor de la formació. A continuació farem un breu recorregut històric de l'evolució de la formació dirigida al personal d'administració i serveis de la Universitat Autònoma de Barcelona i, concretament, al col·lectiu de persones que treballen a les biblioteques de la institució, i ens centrarem en la situació actual i els reptes de futur.

2 De la formació com a opció personal a la iniciativa institucional

La **Universitat Autònoma de Barcelona** (<http://www.uab.cat/>) (UAB) es va crear el 1968. El campus principal està situat a Bellaterra, a uns 20 quilòmetres del centre de la ciutat de Barcelona. L'ensenyament i la investigació cobreixen una àmplia gamma de disciplines relacionades amb les ciències experimentals, humanitats, ciències de la salut, ciències socials i tecnologia. La comunitat universitària es compon d'uns 30.000 estudiants de grau, 13.000 de postgrau i doctorat, 3.500 professors i investigadors i 2.500 persones d'administració i serveis.

A començaments dels anys setanta del segle xx, era una universitat nova i no només calia construir els edificis per allotjar els diferents estudis sinó també les estructures de gestió. La idea inicial va ser de dotar-la d'una única biblioteca situada a l'edifici del Rectorat però, a mesura que es va anar conformant el campus de Bellaterra, la pressió dels usuaris va fer que, tot i mantenir-se aquella primera biblioteca, se n'afegís d'altres a mesura que s'anaven bastint els edificis de les facultats i, de mica en mica, es va anar configurant el que acabaria sent el Servei de Biblioteques.

En aquells moments, els estudis de Biblioteconomia encara no tenien el reconeixement universitari i un percentatge important del personal d'aquestes primeres biblioteques no disposava de formació bibliotecària. Fins ben entrats els anys vuitanta la institució no va començar a preveure la necessitat d'actualitzar els coneixements del personal d'administració i serveis. En el cas del personal bibliotecari titulat, que va augmentar notablement a principi dels anys vuitanta, s'assumia sense qüestionar-se que la formació continuada era una opció personal, a càrrec d'un mateix i que es duia a terme sense compensacions, fora de l'horari laboral i, únicament de manera puntual, la institució assumia el cost de la inscripció d'algun seminari o congrés.

Aquesta situació —encara que amb algunes excepcions— era força generalitzada entre les institucions amb biblioteques al seu càrrec. L'oferta formativa del **Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya** (<http://www.cobdc.org/>) (COBDC) (i la seva antecessora, l'Associació de Bibliotecaris de Catalunya) s'adaptava a aquest mercat i programaven cursos en horaris vespertins o en dissabtes (Balagué [et al.], 1998).

Cap a final dels anys vuitanta les novetats en l'àmbit de la biblioteconomia són cada vegada més sovintejades i cal ja fer-hi front institucionalment. Comencen a organitzar-se cursos de formació específicament adreçats al personal de les biblioteques (per exemple, el Curs sobre la segona edició de les Anglo-American Cataloguing Rules, el maig de 1987) i s'estableix un conveni amb el COBDC (març de 1989) per, d'una banda, garantir la reserva d'un cert nombre de places dels cursos que s'hi programin i, de l'altra, organitzar, quan es consideri oportú, cursos específics per atendre les necessitats de formació del Servei de Biblioteques de la UAB no inclosos en la programació regular.

Les estructures de gestió de la Universitat s'anaven configurant i, l'any 1990, la Gerència va decidir activar les funcions de formació dins de l'àmbit de recursos humans, en aquell moment anomenat *Servei de Personal*. L'any 1992 s'acaba creant la Unitat de Formació, el primer repte de la qual va ser dotar-se dels recursos necessaris per tirar endavant la formació del personal de la Universitat. A mesura que el Servei s'anava construint, es van definir tres àmbits de formació:

- Formació per al lloc de treball en horari laboral.
- Formació per a la promoció fora de l'horari laboral.
- Formació vinculada a processos d'accés en horari laboral.

Tots els cursos eren gratuïts per als treballadors.

El **Servei de Biblioteques** (<http://www.uab.cat/biblioteques>) s'estructura en grans unitats temàtiques o atenent criteris de territorialitat, i està format per sis biblioteques al campus de Bellaterra i una al de Sabadell, a més de les quatre biblioteques situades a les unitats docents en hospitals de l'Àrea Metropolitana de Barcelona. La plantilla està formada per 165 persones: un 46 % és personal bibliotecari i la resta personal tècnic, administratiu i auxiliars de serveis. Les biblioteques de la Universitat depenen orgànicament de les administracions de centre i funcionalment de la Direcció del Servei de Biblioteques.

Des del 1990 s'elaboren plans anuals de formació del personal del Servei de Biblioteques, emmarcats dins de la planificació de la formació continuada del personal d'administració i serveis.

La col·laboració entre el Servei de Biblioteques i la **Unitat de Formació de l'Àrea de Personal d'Administració i Serveis** de la UAB té un llarg recorregut i, a continuació, es comenta com es concreta aquesta activitat en les diverses fases del procés de formació: identificació de les necessitats, planificació, execució de les accions formatives i avaluació de la formació.

3 La detecció de les necessitats formatives

A l'inici, la sistemàtica de detecció de necessitats formatives aplicada per la Unitat de Formació es va fer a partir d'entrevistes anuals amb els comandaments de la institució. A partir de l'any 2003 i fins al 2012, es van deixar de fer entrevistes individualitzades i cada any es van recollir per escrit. Posteriorment, la Unitat de Formació prioritzava les activitats i establia el pla de formació per al personal d'administració i serveis (PAS) de la UAB.

Ara bé, a partir de l'any 2012 i per elaborar el Pla de formació 2013, es va redefinir el procés i es van crear noves eines de diagnòstic. L'objectiu del nou procés era aprofundir en el coneixement de les necessitats formatives de cada unitat orgànica de la Universitat per elaborar un pla de formació més participatiu, adaptat i eficient. Es va entrevistar l'equip de Gerència de la institució per reflexionar sobre els objectius estratègics de cada àmbit i es van recollir les opinions dels directius per valorar quins objectius estratègics es podrien acompanyar amb formació i per poder prioritzar les diferents necessitats que prèviament havien recollit del seu equip mitjançant un qüestionari. Amb aquestes converses sobre les polítiques estratègiques de la institució es va garantir la coherència i l'homogeneïtat del Pla de formació. Aquest pla, que és bianual, té una visió a mitjà termini i manté la porta oberta a les necessitats sobrevingudes o que no es van poder planificar.

El Servei de Biblioteques ha anat optimitzant la detecció de les necessitats formatives del seu personal sobretot a partir de la implantació, l'any 2000, del sistema de gestió de la qualitat basat en la norma ISO 9001. Formació i qualitat tenen molt a veure. La formació és, de fet, un element primordial de tot el sistema i l'ISO 9001:2008, en l'apartat 6.2, dedicat a la gestió dels recursos humans, subratlla la necessitat que l'organització proporcioni formació al seu personal per adquirir la competència necessària per poder dur a terme la seva feina de la millor manera possible. Per això, el Servei de Biblioteques es va dotar d'un protocol propi per preparar el Pla anual que té en compte els objectius fixats per a l'any següent, les noves necessitats i la implantació de nous serveis, els canvis en l'assignació de tasques, el procés d'acollida de personal nou i l'avaluació de l'eficàcia de les accions formatives dutes a terme l'any anterior. A partir d'una primera proposta de la Direcció del Servei, un primer esborrany del Pla es va ajustar amb les aportacions de les diverses biblioteques i, un cop acabat de consensuar, es presenta a la Unitat de Formació, que l'integra en el seu procés de diagnòstic global. D'altra banda, les administracions de centre, com a responsables orgàniques de les biblioteques, també fan arribar les seves aportacions en les necessitats genèriques del centre (per exemple, formació en prevenció).

4 Els plans de formació

Tot i que les propostes formatives del Servei de Biblioteques es fan anualment des de 1990, s'integren sense problemes dins dels plans de formació bianuals de la institució. Els plans estratègics successius sempre han dedicat una línia d'acció a la formació del personal. És evident que el repte de portar a terme els objectius passa per poder-ho fer amb un personal adequadament preparat per aconseguir assolir-los. L'objectiu clau és tenir persones amb les competències professionals adequades, és a dir, que disposin de les habilitats i aptituds que permeten fer amb èxit una feina. Si aquest objectiu no s'assoleix, difícilment s'assoliran els altres.

Concretament, l'actual ***Pla estratègic del Servei de Biblioteques 2011-2014*** (http://ddd.uab.cat/pub/infanu/43712/PlaestrategicSdB_a2011.pdf) ho explica de la manera següent:

4.3. Formar el personal en les competències necessàries per assolir els objectius estratègics

La formació del personal de biblioteques serà un element fonamental en els pròxims anys, i haurà de fomentar tant les matèries tecnològiques, com altres competències clau dels nous perfils laborals: habilitats de gestió i negociació, coneixements de didàctica, tècniques de presentació i comunicació, tecnologies emergents de la gestió documental, descoberta de noves fonts d'informació, etc.

En l'apartat anterior s'ha mencionat la manera com es fa la detecció. El Pla de formació del Servei de Biblioteques és, doncs, un recull de propostes formatives que ajuden a donar resposta a les necessitats identificades, i a mantenir i ampliar les competències del personal per seguir avançant en la millora dels serveis i en l'assoliment dels objectius estratègics. Cada acció formativa que es proposa va acompanyada de l'objectiu, els continguts, els destinataris, si s'escau, la proposta de possibles formadors, estimacions del calendari, nombre de torns, horari orientatiu i nombre d'assistents previst. Quant a les temàtiques, als plans anuals se cerca trobar l'equilibri entre les propostes d'accions formatives de continguts tècnics professionals, les de continguts tecnològics i les d'habilitats de gestió i comunicació.

5 Les accions formatives

Tota la formació del personal del Servei de Biblioteques es vehicula a través de la Unitat de Formació que, segons el tipus d'acció, dona suport en la detecció de necessitats formatives i disseny de l'acció o en la gestió (programació, comunicació, contacte amb els formadors, reserves, pagaments, inscripcions, certificats, autoritzacions, registres). Es gestionen tant els cursos propis, dissenyats a mida de la institució, com les inscripcions a activitats formatives programades per altres institucions i que encaixen en les necessitats formatives detectades. I no és poca feina: entre 1989 i 2012 el personal de les biblioteques ha assistit a més de 1.700 accions formatives amb un total de gairebé 10.000 assistents.

A l'hora de repassar l'activitat formativa del personal de les biblioteques al llarg d'aquests quasi 25 anys podem identificar tres grans blocs de programadors. El primer engloba l'oferta formativa de dues entitats de l'àmbit bibliotecari, el Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya i el **Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya (CBUC)** (<http://www.csuc.cat/ca/biblioteques-cbuc>) .

El segon bloc està representat per les accions formatives específiques fetes a mida i organitzades completament per la Unitat de Formació de la UAB. I, finalment, un darrer grup són les accions formatives organitzades per altres entitats.

5.1 Cursos organitzats pel Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya i pel Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya

Des del conveni signat l'any 1989 i actualitzat el 1994, l'assistència als diversos cursos organitzats pel COBDC ha estat constant. La UAB disposa d'una reserva de dues places per curs, sempre que siguin d'interès dins de l'àmbit de la biblioteca universitària. La programació ve a ser un aparador de les necessitats formatives professionals que hi ha hagut en cada moment i així, a principi dels anys noranta del segle xx, hi trobem cursos sobre teledocumentació o CD-ROM, després sobre Internet, sobre biblioteca electrònica o, en els darrers anys, sobre cibermetria, codis QR o les possibilitats que ofereixen les xarxes socials. També s'ha previst un cert nombre d'inscripcions a cadascuna de les Jornades Catalanes d'Informació i Documentació, organitzades cada dos anys.

Des de 1999 el Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya ha promogut també l'organització de cursos, una bona part dels quals impartits per professionals estrangers de prestigi reconegut. Així s'ha augmentat l'oferta estable de formació, que s'ha focalitzat en l'àmbit de la biblioteca universitària. En aquest cas es disposa d'una reserva de tres places per curs, ampliables si interessa i si n'hi ha de disponibles.

Entre 1989 i 2012 els bibliotecaris de la UAB van assistir a un total de 359 cursos diferents organitzats per aquestes dues entitats (si bé en alguns casos es tractava del mateix curs, però amb diverses edicions), amb un total de 994 assistents.

5.2 Cursos organitzats per la Universitat Autònoma de Barcelona

Quan es va iniciar la formalització de la formació continuada del personal de les biblioteques, de seguida es va fer palès que calia aprofitar les oportunitats de l'entorn, assistint als cursos organitzats per institucions de l'àmbit professional de la informació i la documentació. Però també es va veure que era necessari fer cursos a mida, ajustats a les necessitats específiques de continguts, enfocament i contextualització de les biblioteques de la UAB, ja que, per exemple, l'oferta formativa externa rarament proposa cursos adreçats al personal auxiliar i administratiu que forma part de les plantilles de les biblioteques o previstos per una necessitat de formació massiva.

L'oferta de formació continuada organitzada per la Unitat de Formació de la UAB és àmplia, gratuïta, majoritàriament en horari laboral i abasta activitats formatives destinades a tot el col·lectiu del PAS i vinculades a:

- Projectes estratègics per a la UAB, com, per exemple, totes les activitats que es van organitzar a principi de la dècada del 2000 per facilitar l'adaptació a l'espai europeu d'ensenyament superior o, més recentment, activitats per promocionar un campus més saludable i sostenible.
- Coneixements bàsics necessaris per al lloc de treball que amb l'evolució del context han esdevingut necessitats formatives més complexes i peribles. Actualment, a l'àmbit d'informàtica per a usuaris bàsics predomina l'oferta formativa sobre eines 2.0 gratuïtes i pròpies de la UAB. S'organitzen cursos sobre aplicacions d'ús professional com ara gestors d'arxius, editors de presentacions, agregadors d'informació, gestors d'agenda, gestors de projectes en diferents modalitats i formats que sobretot se centren a fer descobrir als participants les potencialitats que ofereixen les innovacions tecnològiques.
- Activitats sobre habilitats i competències necessàries per al lloc de treball (atenció als usuaris o habilitats comunicatives, lideratge, pensament analític i presa de decisions, etc.). Les metodologies d'aquestes activitats són vivencials, de curta duració i inclouen mecanismes que faciliten la transferència al lloc de treball.
- Activitats de prevenció, seguretat i salut, i adaptació als requeriments normatius.
- Català i llengües estrangeres prioritzant l'anglès. Actualment s'ofereix formació semipresencial i virtual d'anglès de diversos nivells.

A més de l'oferta formativa dirigida a tots els col·lectius de la UAB, la Unitat de Formació organitza activitats, amb la col·laboració d'altres serveis de la Universitat, dirigides a col·lectius i unitats per donar resposta a les seves necessitats i els seus objectius. Cal tenir en compte que dins del ventall de professions, a més de bibliotecaris, podem trobar tècnics de laboratoris, pastors, nutricionistes i un llarg etcètera.

En el cas del Servei de Biblioteques, el personal requereix una actualització constant de coneixements tècnics, per sobre d'altres col·lectius que no reben un impacte tan pronunciat dels canvis tècnics i de les innovacions tecnològiques. Per aconseguir un personal ben format en aquests entorns canviants, és clau establir una forta col·laboració amb els destinataris de la formació. La col·laboració entre la Unitat de Formació i el Servei de Biblioteques es fa palesa en la detecció de necessitats formatives, el disseny de les solucions, la utilització de formadors interns —que sovint poden crear continguts més adequats, amb millor rebuda i més assequibles que els capacitadors externs (Zauha; Potter, 2009)— i l'organització de cursos adaptats a les seves necessitats específiques i exclusius per al personal que treballa a les biblioteques de la UAB.

Aquesta formació, combinada amb la resta d'oferta formativa genèrica de la Unitat de Formació, aconsegueix cobrir una gran part de les necessitats formatives específiques de l'àmbit de biblioteques.

Cada any s'organitzen una mitjana d'entre sis i vuit cursos específics per a l'àmbit de biblioteques: uns

d'impartits per professorat extern i d'altres per personal intern del mateix servei de biblioteques. La formació ha d'acompanyar i donar suport als reptes estratègics del Servei i, en aquest sentit, el gran repte dels primers anys de la dècada dels noranta el va constituir la informatització de les biblioteques. Calia garantir que tot el personal es familiaritzés amb el programa d'automatització de biblioteques VTLS. Més endavant, a final d'aquella dècada, el projecte de creació i certificació d'un sistema de qualitat basat en la norma ISO 9001 va requerir també una formació generalitzada en temes de qualitat. El 2008 va ser l'any del canvi del VTLS al Millennium i les accions es van centrar a fer conèixer el nou sistema integrat de gestió de les biblioteques.

No podem deixar de mencionar una experiència que es va desenvolupar a meitat dels anys noranta. La preocupació per disposar de formació continuada d'alt nivell era compartida per altres universitats catalanes i, el 1994, es va constituir la Comissió Interuniversitària de Formació (CIF), formada pels responsables de formació dins de l'àmbit bibliotecari, i els caps de formació de quatre universitats públiques de Barcelona (Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat de Barcelona, Universitat Politècnica de Catalunya i Universitat Pompeu Fabra). La Comissió va endegar un pla de cooperació en l'àmbit de la formació continuada per al seu personal bibliotecari que es va materialitzar amb la col·laboració de l'**Escola d'Administració Pública de Catalunya** (<http://www20.gencat.cat/portal/site/eapc>) en l'organització durant l'any 1995 de quatre cursos impartits per professorat altament qualificat d'Europa i dels Estats Units. L'experiència va resultar molt positiva i enriquidora per a tots els assistents ja que al nivell i a la qualitat dels cursos s'unia el valor afegit de poder debatre els temes amb personal de les altres biblioteques universitàries. El 1996 encara es van poder organitzar tres cursos més. El CBUC va prendre, a partir de 1999, el testimoni d'aquesta experiència.

L'aprenentatge organitzacional parteix de la necessitat de transformar l'experiència en un coneixement accessible per a tota l'organització. En aquesta línia, una iniciativa amb continuïtat des de l'any 2005 és la jornada anual **Compartint Coneixements a les Biblioteques de la UAB** (<http://ddd.uab.es/search?f=title&p=Jornada%20Compartint%20coneixements%20a%20les%20biblioteques%20de%20la%20UAB&ln=ca>). Es va concebre com un espai d'intercanvi d'idees i d'informacions, amb presentacions breus a càrrec de personal de tots els àmbits del Servei de Biblioteques per compartir experiències, bones pràctiques, fer conèixer activitats innovadores que poden ser d'utilitat a altres biblioteques i trobar solucions a problemes comuns.

Es tracta d'una eina que cerca potenciar l'aprenentatge informal, el que sorgeix de forma no estructurada en l'entorn laboral, sense cap model pedagògic al darrere, de forma quasi inconscient i que es produeix gràcies a converses, experiències, dinàmiques generades dins de grups de treball i intercanvis propis del lloc de treball (Gairín, 2012). Aquest coneixement, que és un factor clau per a la innovació i el desenvolupament del Servei de Biblioteques, es converteix en explícit en el context formal d'una jornada anual a què es dediquen temps i recursos institucionals i en la qual es reconeix l'esforç dels ponents al mateix temps que es fa extensiu a la resta del col·lectiu. La jornada és alhora incentiu i canal de difusió dels beneficis de l'aprenentatge informal i del fet de compartir coneixements entre els companys. El coneixement no s'avalua ni s'acredita, només es canalitza cap a la formalització i el reconeixement en l'expedient formatiu. Cada any se'n fan dues edicions, una en torn de matí i l'altra en torn de tarda, per garantir la possibilitat d'assistència de tot el personal. Durant el període 2005-2013 hi han participat 637 persones i totes les edicions han tingut un índex de satisfacció global dels assistents de més de 5 sobre 6.

Pel que fa a habilitats i competències, cal destacar un projecte formatiu a mida que té l'objectiu de facilitar la construcció de nous equips de treball i les adaptacions més ràpides, i aproximar l'escenari de formació al lloc de treball. La primera experiència del projecte es va dur a terme l'any 2012 i anava dirigida a un perfil de nova creació al Servei de Biblioteques, els gestors de suport a la docència i a la recerca. Es van treballar habilitats com ara el treball en equip, la comunicació i el lideratge. Els objectius van ser facilitar l'assumpció del nou rol i funcions, establir acords sobre processos i eines per gestionar les tasques i les incidències del dia a dia, detectar les fortaleces de l'equip i potenciar-les, i definir àrees de millora personals. Aquesta formació ha tingut un impacte molt positiu en la cohesió i l'impuls d'aquest equip de treball. L'índex de satisfacció d'aquesta activitat ha estat de 5,56 sobre 6.

En accions formatives dirigides a col·lectius específics es fa un treball a mida. S'analitza el perfil del lloc de treball, es defineixen quines competències són necessàries i en quin nivell, i s'estableixen indicadors de conducta a partir dels quals es dissenya la formació. És el cas de la formació dirigida a construir un equip de nova creació, com el que hem acabat de presentar, o el de la formació per acompanyar en la carrera professional d'una categoria laboral. La formació que acompanya un procés de carrera professional del personal bibliotecari parteix de l'anàlisi del lloc de treball, i es treballen les competències següents: orientació a l'usuari, cooperació i treball en equip, i anàlisi de problemes i presa de decisions. En aquest cas, la formació és avaluada i el resultat és l'acreditació de les competències en els diferents nivells d'acompliment. El format utilitzat és un taller amb pocs participants. Es comença treballant la definició de les competències i es pren consciència del comportament de cada participant mitjançant el contrast d'accions vinculades a cada nivell. Amb el resultat, s'elabora un pla de treball individual en què es destaquen els punts forts i els aspectes de millora. Un cop s'ha fet la presa de consciència, es treballa cada competència de forma individual mitjançant dinàmiques participatives i de simulació que permeten observar directament conductes (accions) relacionades amb la competència i el nivell que s'espera.

Un altre format de formació que s'ha emprat és el de l'anomenada *formació-acció*. Es tracta d'una formació a mida molt definida, que respon a necessitats molt específiques. En els cursos de formació-acció es diagnostiquen i es proposen solucions a situacions reals, al mateix temps que s'enforteixen les competències professionals (Bustamante, 2008). La metodologia està enfocada a l'acció a partir de l'experiència directa dels participants.

En aquest tipus d'activitat desapareixen les exposicions teòriques, es passa directament a l'acció i el formador es converteix en facilitador de l'aprenentatge que es construeix a partir de la pràctica. S'ha aplicat amb molt bons resultats per donar suport als diversos cicles de planificació estratègica que s'han

dut a terme al Servei de Biblioteques: hi participen els comandaments de les biblioteques i dins l'aula es treballa utilitzant una tècnica participativa —tècnica de grup nominal— que, en primer lloc, defineix el context i la visió de l'escenari desitjat —com ens imaginem les biblioteques d'aquí uns anys?—; en segon lloc, defineix les accions que s'han de portar a terme per assolir-les —què podem fer per arribar a l'escenari desitjat?—; en tercer, agrupa les propostes en blocs mitjançant un debat conduït pel facilitador, i, finalment, s'estableix la prioritització mitjançant una votació. En finalitzar la sessió, els participants s'enduen el producte —un primer esborrany del pla estratègic dels pròxims anys— i l'aprenentatge de com analitzar el context, definir objectius i accions, i establir prioritats.

Per acabar, cal assenyalar també que, a més de les accions formatives vehiculades a través del Pla de formació, la formació en cascada és habitual a les biblioteques on es duen a terme petites accions formatives específiques en el lloc de treball adreçades a noves incorporacions i reciclatges que no requereixen un curs formal. El protocol de formació del sistema de gestió de la qualitat estableix que cada biblioteca porti un senzill registre d'aquestes accions ja que són una mostra més de la formació rebuda per millorar el saber fer del personal.

5.3 Altres activitats de formació

Dins de l'àmbit de la biblioteconomia i la documentació es genera una gran activitat formativa i d'intercanvi d'experiències, no únicament a través de cursos, sinó també de jornades, seminaris, congressos, etc., i es procura possibilitar la inscripció en funció de l'interès específic que aportin. També cal mencionar tots els cursos de formació organitzats pels proveïdors dels programaris emprats a les biblioteques, o els oferts pels productors o distribuïdors de bases de dades. I és que, com apunten Fritts i Casey (2010), una biblioteca pot facilitar la formació del seu personal de moltes maneres.

A més, s'han portat a terme altres iniciatives dins de l'àmbit del desenvolupament professional i la formació continuada. En destaquem algunes.

Per rendibilitzar els coneixements que es reben en les accions de formació externes, que sovint són cursos per als quals es disposa d'un nombre de places molt limitat, des del 2004 es disposa a la intranet de l'espai "Formació en cascada", per compartir la documentació obtinguda en les activitats de formació i facilitar-ne la consulta als no-assistents. De vegades s'hi recullen també resums que els assistents han preparat sobre els punts més interessants dels cursos, i se'n fan sessions divulgatives. També un altre apartat d'aquesta secció, "Professió al dia", proposa la lectura d'articles i presenta enllaços a pàgines d'interès per actualitzar coneixements professionals.

Els darrers anys, gràcies al programa de beques de l'AGAUR i l'Erasmus per facilitar la mobilitat formativa del PAS, diversos membres del personal del Servei de Biblioteques han gaudit de breus estades formatives a diverses biblioteques universitàries estrangeres.

Les necessitats formatives les poden cobrir altres activitats no incloses dins del circuit de formació habitual, com, per exemple, algunes jornades o seminaris gratuïts presencials, telepresencials (*webinars*) o semipresencials (bimodals) programats després d'establir el Pla de formació, sessions informatives sobre productes i serveis, etc. Els caps de biblioteca analitzen la conveniència i l'interès que el personal adscrit a la biblioteca hi participi, i vetllen perquè la informació sobre aquestes activitats es registri a posteriori al currículum de formació de cada assistent. El 2012 van ser 45 accions en què van participar 89 assistents (unes 372 hores de formació).

6 L'avaluació de les accions formatives

De la mateixa manera que l'ISO 9001:2008 explicita la necessitat de proporcionar formació al personal també estableix la d'avaluar-ne l'eficàcia.

Dins del sistema de gestió de la qualitat disposem de dos indicadors amb relació a la formació del personal:

- Hores de formació per persona i any. Nivell mínim admissible: mitjana de 20 h/ persona/any.
- Percentatge de peticions acceptades d'assistència a cursos. Nivell mínim admissible: mitjana de 70 %.

En apartats anteriors s'han mencionat alguns exemples de l'alt grau de satisfacció que han obtingut algunes de les accions formatives adreçades al personal de les biblioteques. A partir dels resultats de les enquestes de satisfacció, que mesuren el nivell 1 (reacció) de Kirkpatrick —que és un model seqüencial d'avaluació de les activitats formatives (Kirkpatrick; Kirkpatrick, 2010)— s'analitza com s'ha respost a les expectatives dels participants i el grau d'aplicabilitat percebut. Immediatament després de finalitzar l'acció, en línia, es pregunta específicament sobre continguts, duració, valor dels recursos docents del professor, els materials i els espais posats a disposició per fer la formació i la feina administrativa. En les activitats formatives virtuals i semipresencials s'avalua el nivell 2 (aprenentatge), mitjançant qüestionaris abans de finalitzar l'acció formativa.

Tot i la seva importància, s'han desenvolupat poques experiències d'avaluació dels nivells 3 i 4 de Kirkpatrick (transferència i resultats) —com han millorat els coneixements, les competències o les actituds dels assistents i com aquesta millora ha tingut un efecte positiu en la seva activitat laboral? Quina relació hi ha entre formació i la millora dels serveis, o entre formació i assoliment dels objectius estratègics?

Al Servei de Biblioteques, una de les entrades per detectar les necessitats és la valoració de les accions formatives de l'any anterior, tant en l'àmbit general com en el particular ja que, en un moment determinat, es pot veure la necessitat de reforçar alguna activitat. I també donem resposta de manera indirecta a aquestes preguntes: Si els objectius s'assoleixen, si es fan fluidament els canvis de programari i/o de

versió, si es posen en funcionament nous serveis, petites o grans innovacions, sense detectar un increment d'errades o de queixes, si a les enquestes de satisfacció d'usuaris l'avaluació és positiva i, encara que sigui lleument, segueix augmentant any rere any, és que la formació ha assolit les seves metes, acompanyant el canvi i enfortint les competències del personal de les biblioteques.

7 Conclusions

Fins aquí hem intentat donar unes pinzellades del que ha estat i és a l'actualitat la formació continuada del personal del Servei de Biblioteques, emmarcada dins de la formació global que l'Àrea de Personal d'Administració i Serveis de la UAB gestiona mitjançant la Unitat de Formació. De ben segur que, amb algunes variants, aquesta és una història que ha tingut una evolució similar a la que s'ha produït en altres universitats espanyoles: del no-res a una preocupació creixent i prioritària per garantir la competència permanent del personal.

Passem ara a unes reflexions finals. En primer lloc, assenyalaríem el que per a nosaltres són alguns dels punts forts de la formació dins de la UAB.

La Unitat de Formació del PAS ha esdevingut un punt de referència ben interioritzat dins de la institució, i les noves propostes formatives, construïdes a partir d'itineraris flexibles, han tingut una gran acceptació. El ventall de l'oferta cobreix les necessitats d'una àmplia gamma de professionals, personal de biblioteques inclòs. A més d'un espai de capacitació, la participació en cursos dirigits a diversos col·lectius és una eina de socialització organitzativa que ajuda a enfortir el sentit de pertinença a una institució que és plural en activitats i serveis.

La sistemàtica de detecció de necessitats està vinculada als objectius estratègics i alhora incorpora i comparteix les deteccions de totes les biblioteques per facilitar l'ajustament de la proposta formativa a les necessitats reals. Com a conseqüència, el personal està ben preparat, predisposat a fer cursos i es manté interessat a adquirir nous coneixements. També es disposa d'un creixent nombre de persones especialistes preparades per impartir cursos interns. El personal de les biblioteques ha incorporat a la seva cultura l'aprenentatge informal, que sovint s'avança a la mateixa formalització de la formació.

En segon lloc, és inevitable constatar alguns punts febles.

Des d'un punt de vista general, cal aproximar la gestió de la formació a les necessitats reals del lloc de treball per ser més àgil i possibilitar la rapidesa del canvi. En aquest sentit, cal potenciar les tasques de seguiment de l'impacte de la formació i el rol de la Unitat de Formació com a agent del canvi.

Per aconseguir la participació puntual d'algunes persones, no es disposa d'eines positives per motivar l'assistència a activitats de formació, ni de mecanismes per garantir una participació activa dins de les activitats. En alguns casos, la poca flexibilitat de l'Administració fa difícil donar respostes ràpides i eficients a algunes necessitats formatives.

I, per acabar, destaquem alguns reptes que s'hauran d'afrontar en el curt i mitjà terminis.

La formació és una línia contínua en què caben accions formals i informals, espais formatius de tota mena que han d'estar en tot moment a l'abast del personal i ajudar-los a poder donar resposta als reptes professionals.

L'aparició de l'aprenentatge informal complementa l'aprenentatge formal i ens ajuda a donar resposta als nous reptes professionals. Ara bé, aquest aprenentatge informal no es pot menystenir i cal facilitar-ne el reconeixement i la formalització. El personal ha de participar en l'exploració i la comprensió dels canvis de l'entorn, ha de ser capaç d'implicar-se proactivament i estar a l'aguait de les novetats, i no limitar-se a ser un mer receptor passiu de les noves propostes formatives. Més enllà de l'assistència a accions formatives tradicionals, la curiositat i el desig d'aprendre han de formar part de l'ADN de la cultura institucional.

D'altra banda, els usuaris de la formació són cada vegada més exigents i cal trobar les millors solucions a mida perquè cada treballador pugui estar preparat i exercir plenament les competències que se li requereixen en cada moment de la seva vida laboral.

I, finalment, un element crític: cal millorar els instruments per avaluar l'impacte de la formació. En un escenari econòmic de disminució de recursos i en un context universitari on el finançament està vinculat als resultats, la formació ha de ser sostenible, utilitzar metodologies més eficients que produeixin un aprenentatge més significatiu i permanent i ha de retre comptes dels seus resultats. Poder explicar quin és el retorn de la inversió de la formació es fa encara més necessari.

Bibliografia

Balagué, Núria; Martínez, Pilar; Peydró, Nelly (1998). "Balanc de 12 anys d'accions formatives al Col·legi Oficial de Bibliotecaris-Documentalistes de Catalunya (1986-1997)". *Ítem*, núm. 22 (gen.-juny), p. 74-87. <<http://www.raco.cat/index.php/Item/article/view/22522/22356> (<http://www.raco.cat/index.php/Item/article/view/22522/22356>) >. [Consulta: 01/03/2014].

Bustamante, Miguel A. (2008). "Método formación-acción en el desarrollo de competencias profesionales". *Cuadernos de docencia universitaria*, vol. 1, n.º 1, p. 1-74.

Fritts, Jack; Casey, Anne Marie (2010). "Who trains distance librarians? A study of the training and development needs of distance learning librarians". *Journal of library administration*, vol. 50, no. 5-6, p. 617-627. <<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01930826.2010.488925#UxSk54V7ThI> (<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01930826.2010.488925#UxSk54V7ThI>) >.

[/01930826.2010.488925#.UxSkS4V7ThI](#) >. [Consulta: 01/03/2014].

Gairín, Joaquín (ed.) (2012). *Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa*. Las Rozas (Madrid): Wolters Kluwer.

Kirkpatrick, Jim; Kirkpatrick, Wendy Kayser (2010). "The Kirkpatrick four levels: a fresh look after 50 years 1959–2009". En: *II Jornada sobre l'avaluació de la formació a les administracions públiques*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya. <http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Biblioteca/Recursos/docs_EAPC/formacio/Jornades%20sobre%20la%20planificacio%20i%20gestio%20de%20la%20formacio%20a%20les%20administracions/10246%20avaluacio%20formacio/docs%20kirkpatrick/kirkpatrick_4%20levels.pdf> (http://www20.gencat.cat/docs/eapc/Home/Biblioteca/Recursos/docs_EAPC/formacio/Jornades%20sobre%20la%20planificacio%20i%20gestio%20de%20la%20formacio%20a%20les%20administracions/10246%20avaluacio%20formacio/docs%20kirkpatrick/kirkpatrick_4%20levels.pdf) >.
[Consulta: 01/03/2014].

Zauha, Janelle; Potter, Garry (2009). "Out west and down under: new geographies for staff development". *Library management*, vol. 30, no. 8–9, p. 549–560.

Versió En PDF

Citació recomanada

Balagué Mola, Núria; Fitó Font, Neus (2014). «Actualització professional a l'entorn universitari : la formació al Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona». *BID: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, juny, núm. 32. <<http://bid.ub.edu/32/nbalague1.htm>> [Consulta: 21-06-2014].

 Entrada	Facultat de Biblioteconomia i Documentació (UB) (http://www.ub.edu/biblio) Carrer Melcior de Palau 140, 08014-Barcelona Graus (http://www.ub.edu/biblio/futurs/) Màsters (http://www.ub.edu/biblio/masters/masters.html) Doctorat (http://www.ub.edu/biblio/doctorat-dinformacio-i-documentacio-en-la-societat-del-coneixement.html) Altres estudis (http://www.ub.edu/biblio/cursos-de-formacio-continuada/altra-oferta-formativa.html) Recerca (http://www.ub.edu/biblio/recerca/7.html)	Estudis de Ciències de la Informació i de la Comunicació (UOC) (http://www.uoc.edu/portal/ca/estudis_arees/ciencias_informacio_comunicacio/index.html) Rambla del Poble Nou, 156, 08018-Barcelona (publicacions@uoc.edu) Oferta formativa (http://www.uoc.edu/portal/ca/estudis_arees/ciencias_informacio_comunicacio/docencia/oficials/index.html) Coneix la UOC (http://www.uoc.edu/portal/ca/universitat/index.html) Recerca i innovació (http://www.uoc.edu/portal/ca/recerca-innovacio/index.html) Viu la UOC (http://www.uoc.edu/portal/ca/viu-la-uoc/index.html) Estudia a la UOC (http://estudis.uoc.edu/)
--	--	---