

Formadors sense barreres físiques: enderrocant els paradigmes amb un nou model organitzatiu

RESUM DESCRIPTIU (català, castellà, anglès)

Les àrees de millora del Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació (CRAI) de la Universitat de Barcelona (UB) responen a un model de la gestió per processos implementada el 2011. La UB aposta pel model d'excel·lència i qualitat EFQM per conèixer i assegurar els resultats de la gestió a tots nivells. La nostra experiència se centra en les àrees de millora del servei de formació als usuaris al llarg dels anys 2020 i 2021.

A partir dels objectius proposats al grup, es realitza una anàlisi de l'estat de la qüestió. De manera simultània, l'alarma sanitària pel COVID-19 genera noves dinàmiques de treball en la formació d'usuaris. La suma d'aquests fets i la capacitat d'innovació del grup generen una sèrie de propostes de millora, on destaca la creació d'un nou model organitzatiu, un model que implica una nova filosofia en la generació de materials, en la comunicació dels formadors i en la gestió del servei.

Las áreas de mejora del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI) de la Universitat de Barcelona (UB) responden a un modelo de la gestión por procesos implementada en 2011. La UB apuesta por el modelo de excelencia y calidad EFQM para conocer y asegurar los resultados de la gestión a todos los niveles. Nuestra experiencia se centra en las áreas de mejora del servicio de formación a los usuarios a lo largo de los años 2020 y 2021.

A partir de los objetivos propuestos al grupo, se realiza un análisis del estado de la cuestión. De forma simultánea, la alarma sanitaria por el COVID-19 genera nuevas dinámicas de trabajo en la formación de usuarios. La suma de estos hechos y la capacidad de innovación del grupo generan una serie de propuestas de mejora, en las que destaca la creación de un nuevo modelo organizativo, un modelo que implica una nueva filosofía en la generación de materiales, en la comunicación de los formadores y en la gestión del servicio.

The improvement areas of the Learning and Research Resource Centre (CRAI) of the Universitat de Barcelona (UB) respond to a process management model implemented in 2011. The UB is committed to the model of excellence and EFQM quality to know and ensure management results at all levels. Our experience focuses on the areas of improvement of the Information Literacy service to users throughout the years 2020 and 2021. Based on the objectives proposed to the group, an analysis of the state of the matter is carried out. At the same time, COVID-19 health crisis generates new ways of working in user training. The sum of these facts and the group's capacity for innovation generate a series of improvement proposals, where the creation of a new organizational model stands out, which involves a new philosophy in the generation of materials, in the communication of trainers and in service management.



Col·legi Oficial
de Bibliotecaris-
Documentalistes
de Catalunya



PARAULES CLAU

Formació d'usuaris, model organitzatiu, biblioteques universitàries, gestió del canvi, Universitat de Barcelona, Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació (CRAI)

AUTORS

Rosa Zaborras. CRAI Biblioteca del Campus Clínic. <zaborras@ub.edu>

Francesca Carbonell. CRAI Biblioteca d'Economia i Empresa. <fcarbonell@ub.edu>

Joan Pons. CRAI Biblioteca del Campus de Mundet. <joanpons1983@ub.edu>

Isabel Magdaleno. CRAI Biblioteca de Filosofia, Geografia i Història. <imagdaleno@ub.edu>

Jordi Cornet. CRAI Biblioteca del Campus de Bellvitge. <jordi.cornet@ub.edu>

Eva Sánchez. Unitat de Docència del CRAI. <evasanchezoliva@ub.edu>

Mireia Casas. Unitat de Docència del CRAI. <mcasas@ub.edu>

Laia Bonet. Unitat de Serveis als Usuaris. <lbonetba@ub.edu>



Col·legi Oficial de Bibliotecaris-
Documentalistes de Catalunya

Via Augusta, 56
08006 Barcelona

Tel. 93 319 76 75
Fax 93 319 78 74

cobdc@cobdc.org
www.cobdc.org

1. Introducció

Les àrees de millora del Centre de Recursos per a l'Aprenentatge i la Investigació (CRAI) de la Universitat de Barcelona (UB) responen a un model de la gestió per processos implementat el 2011. La UB aposta pel model d'excel·lència i qualitat EFQM per conèixer i assegurar els resultats de la gestió a tots nivells; també és una eina de planificació estratègica orientada a la millora contínua. En el cas del CRAI de la UB, el mapa de processos, el quadre de comandament, el pla estratègic i la carta de serveis són els elements que permeten oferir una visió global i alineada per realitzar un seguiment i avaluació dels resultats, alhora que també serveixen per detectar les àrees de millora que conformaran el Pla de millora anual¹.

L'àrea de millora de la nostra experiència se centra en l'àrea de millora del servei de formació als usuaris.

Al pla estratègic del CRAI **Íter 2019-2022**, la formació d'usuaris es troba sota la línia estratègica 1. Serveis: la biblioteca per a les persones, dins de l'objectiu estratègic 1.5. Fer del CRAI un referent en formació, amb la visió de millorar la metodologia formativa i el paper actiu dels bibliotecaris com a instructors².

Al llarg dels anys 2020 i 2021, els dos grups de l'Àrea de millora de formació (AM6-20 i AM8-21) van treballar en l'anàlisi de la situació, portant a terme una sèrie de propostes de millora, gran part d'elles assolides de manera efectiva.

La suma d'un nou escenari, de nous reptes, i la capacitat d'adaptació dels formadors van dur a concebre la possibilitat de crear un nou model d'organització del servei. L'objectiu principal és optimitzar la comunicació entre els formadors, per compartir recursos i experiències, a través de l'eina Teams de Microsoft. Aquest nou model contempla l'establiment d'un grup d'especialistes en diversos àmbits (tecnologies educatives, disseny, comunicació audiovisual, etc.) que, sumat als experts en formació i continguts, ha de permetre l'assessorament i suport àgil per a la resta de formadors.

¹ Alba, E., Jounou, C. i Melsió, C. "El quadre de comandament del CRAI de la Universitat de Barcelona". En *15es Jornades Catalanes d'Informació i Documentació*, Barcelona 10 i 11 de maig (pp. 1-13). 2018. [<http://hdl.handle.net/2445/122445>] [Consulta: 15/7/2022]

² *Pla estratègic del CRAI de la Universitat de Barcelona 2019-2022 [ITER 2022]*. Barcelona: CRAI. Universitat de Barcelona, 2019. [<http://hdl.handle.net/2445/1398>] [Consulta: 15/7/2022]

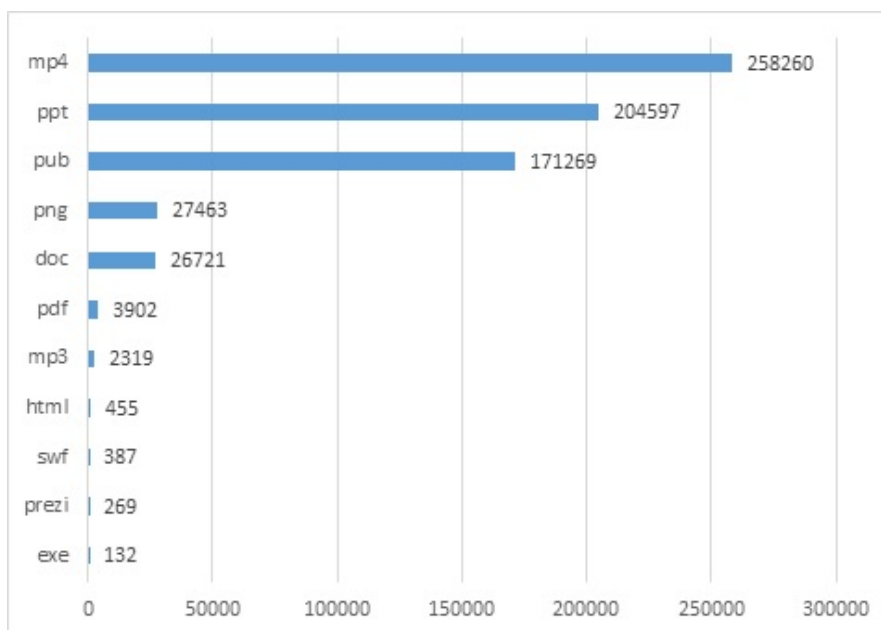
2. Anàlisi de l'estat de la qüestió

El febrer del 2020, el grup de l'Àrea de Millora de Formació (AM6-20) va abordar els dos objectius marcats pel Pla de millora anual:

- Ampliar el nombre de materials adequats a les metodologies d'aprenentatge de la UB
- Vehicular el reconeixement institucional del rol dels formadors del CRAI.

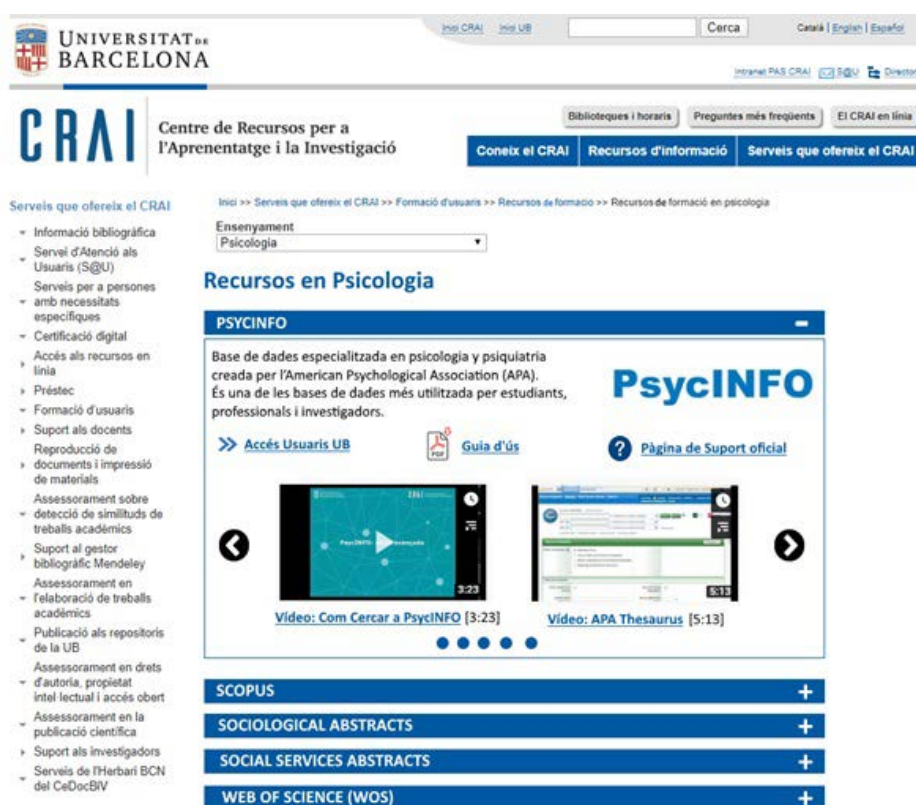
La primera proposta va ser la creació d'un curs al Campus Virtual de la UB per a cadascuna de les unitats i dels CRAI biblioteques. L'objectiu era compartir amb els assistents a les sessions la documentació utilitzada o recomanada al curs. En paral·lel, es va analitzar la situació tant pel que fa als materials formatius existents com al rol dels formadors del CRAI.

L'any 2015, dins l'àrea de millora de formació, es van establir els procediments, models i pautes per l'elaboració de materials autoformatius. Aquesta mena de materials, que se centraven en eines i recursos, estaven repartits entre les biblioteques i unitats segons la temàtica o especialització, sense tenir un pla de formació al darrere. Formalment, la seva estructura era molt rígida i estaven elaborats bàsicament amb Publisher (*guies breus*) o PowerPoint (*guies d'ús*). L'alternativa era l'ús de Camtasia per a la creació de vídeos, però l'elaboració i producció era excessivament lenta. Molts formadors dubtaven que tota aquesta tasca tingués un veritable impacte en els usuaris i consideraven, per tant, que no era ni efectiva ni eficient. A partir d'aquestes percepcions, es va realitzar una anàlisi de l'ús dels materials d'autoformació a partir de la suma de les dades de consulta i descàrrega del Dipòsit Digital de la UB. En l'informe es va fer palès que el format més consultat era l'mp4 (258.260), seguit de les presentacions en PowerPoint (204.597) i en tercer lloc les guies en Publisher (171.269).



Gràfic 1. Nombre d'accessos i de consultes segons la tipologia dels formats del material de formació. Font pròpia

D'altra banda, la secció de la pàgina web del CRAI on es presentaven tots aquests recursos resultava poc visual i amigable. Es va realitzar una proposta de millora de la pàgina, amb un aspecte molt més visual i proper.



Imatge 1. Proposta de presentació web dels recursos d'autoformació

Adicionalment, es va treballar en la primera proposta d'estructura bàsica d'un curs autoformatiu en línia. Aquesta estructura permetria, en un futur, facilitar la generació de materials en línia. Aquest curs es va inspirar en un material preexistent elaborat pel CRAI Biblioteca de Lletres de la UB³, orientat a l'alumnat en procés de realitzar el treball final de grau (TFG) o el treball final de màster (TFM).

Mentre el grup plantejava aquestes qüestions, es va produir una situació d'emergència sanitària i de confinament. En aquest escenari, i com va succeir amb tota la docència impartida a la

³ Treballs acadèmics, (TFG i TFM) CRAI Biblioteca de Lletres. Barcelona: CRAI. Universitat de Barcelona, 2020. [<https://crai.ub.edu/ca/coneix-el-crai/biblioteques/biblioteca-lletres/tfgtfm>] [Consulta: 10/7/2022]



Universitat de Barcelona, es va demanar que les formacions es fessin usant les eines de videoconferència contractades per la UB (BB Collaborate, Teams i Zoom) dins de la plataforma docent Campus Virtual UB.

Es va produir un canvi radical en la docència i l'aprenentatge, i els formadors es van adaptar a la nova situació, facilitant i impartint sessions en línia que addicionalment es gravaven i s'oferien com un material docent i formatiu més. Les eines de videoconferència es van convertir en el nou canal de comunicació predominant.

Des de la Direcció del CRAI de la UB es va proposar al grup AM6-20 que es redactessin recomanacions per a aquesta nova tipologia de formacions, les *Recomanacions i bones pràctiques per desenvolupar videoconferències i sessions virtuals (2020)*. Al mateix temps, es van actualitzar els dos procediments relacionats, el *Procediment de gestió del servei de formació d'usuari del CRAI (PCR-CRAI-021)* i el *Procediment per a la gestió de material d'autoformació al CRAI (PCR-CRAI-020)*, ja que aquesta mena de sessions van donar pas a un nou tipus de material: les sessions gravades. Era prioritari introduir modificacions en l'autoformació i en la formació en línia dins del Campus Virtual UB.

Aquest últim procediment era massa rígid, i calia flexibilitzar-lo per tal d'eliminar elements d'obligatorietat i permetre així l'ús de diferents programaris, capçaleres, plantilles i formats, tot transferint a les biblioteques i unitats la decisió de crear i actualitzar el material d'autoformació segons el seu criteri. Es pretenia fugir de la imatge única i de la uniformitat emmarcades als procediments establerts, que no consideraven les necessitats reals de formadors i usuaris. Només es mantenien els logotips estàndards i les seves proporcions com a marca corporativa CRAI UB.

En relació amb els formadors, el CRAI de la UB està constituït per personal de les biblioteques i unitats transversals, totes elles molt diferents, adaptades a les necessitats i a la cultura organitzativa de cada facultat o campus. Amb prop de 70 persones realitzant tasques formatives, la percepció general és que hi havia una manca de comunicació, especialment en la creació de materials compartits, produint-se duplicitats de manera simultània. Els formadors del CRAI tenien la percepció que no eren prou reconeguts en el seu rol d'experts en formació dins de la UB, i que tampoc no es reconeixia la seva capacitat d'innovació i d'adaptació en un entorn d'aprenentatge en línia, tot i que el context sanitari durant el confinament va confirmar amb escreix aquestes capacitats.

3. Millores proposades

A partir de l'anàlisi i els informes realitzats pel grup de millora, influenciat per tots els canvis i la necessitat d'adaptació a un nou model híbrid de formació, però amb una visió de futur a llarg termini, el grup se centra en les següents accions:

- Establir actuacions per reforçar el rol d'instructor del personal del CRAI, no només en la formació per als estudiants, sinó també per al PDI, PAS, IDP-ICE, Escola de Doctorat i Universitat de l'Experiència.
- Proposar un nou model organitzatiu de la formació on s'impliquin biblioteques i unitats, formadors i caps, on es desenvolupin punts com l'actualització de procediments per adaptar-los a la situació real del CRAI, l'elaboració flexible de materials tant en la creació com en el seu manteniment, i l'obtenció d'indicadors per l'explotació de dades.
- Crear un grup de Teams de tots els formadors del CRAI, esdevenint "bibliotecaris sense barreres", per evitar l'aïllament i afavorir la comunicació entre formadors. En aquest canal, els formadors poden obtenir assessorament i suport, i aportar suggeriments. Se supera així la barrera física dels bibliotecaris i la biblioteca on treballen, s'eviten duplicitats, es treballa de manera col·laborativa i es flexibilitza la feina. Amb aquest grup, a més, es vol mostrar la gran quantitat de gent que fa formació al CRAI, connectar-los, obrir-los a altres experiències i donar-los visibilitat per aconseguir més reconeixement.
- Mantenir un grup de referència estable que ofereixi recomanacions, que actualitzi procediments periòdicament, assessori i doni suport, i que vetlli pel bon ús de la imatge corporativa.

Una de les qüestions importants va ser, com ja hem comentat, poder adoptar una nova manera de fer ajustada al model híbrid de formació, mediat per la tecnologia. La situació pandèmica ha portat un escenari educatiu molt diferent al que hi havia fins aleshores. Quan es va decidir redactar una guia de recomanacions i bones pràctiques (*Recomanacions i bones pràctiques per desenvolupar videoconferències i sessions virtuals*) per als cursos d'autoformació, es va centrar l'atenció a establir una bona comunicació i ambient d'aprenentatge entre els alumnes i els formadors, ja que l'entorn virtual és molt diferent al presencial, i cal adaptar la manera en la qual ambdues parts es comuniquen.

S'ha establert que quan es crea un curs i es publica a la plataforma del Campus Virtual, aquest ha d'estar totalment estructurat i amb tots els continguts endreçats en funció de les necessitats dels usuaris. Això ha portat també a redefinir conceptes bàsics, com ara la durada dels cursos: no afegir un màxim d'hores per realitzar el curs, donat que en l'autoformació és recomanable que els cursos romanguin oberts durant un període llarg de temps per tal d'assegurar la seva compleció.

Pel que fa a les recomanacions tècniques sobre les videoconferències, es van definir totes les qüestions relacionades amb la convocatòria de participants, el correcte ús dels navegadors, comprovació de dispositius de vídeo i àudio, rols dels participants, enregistraments de les sessions, etc.

Però la nostra activitat no s'atura en aquestes accions i ja hi ha d'altres millores que encara estan en procés:

- Modificació de la informació publicada a l'apartat del servei de formació al web del CRAI, fent-la més amigable i útil, partint de les propostes del grup de millora per presentar la descripció dels recursos amb elements gràfics i accessos ràpids.
- En els procediments relacionats amb la formació, s'estableix un seguit de d'accions per recollir totes les dades derivades del servei que és llarga, repetitiva i poc útil per extreure estadístiques directes que permetin una valoració, tant en l'àmbit de cada biblioteca com a nivell de tot el CRAI. Es proposa, per tant, la creació d'un nou sistema de recollida i explotació de dades amb un programari viable que faciliti la integració de les diferents fases: oferta formativa, formularis, inscripció, assistència i valoració. A partir d'entrevistes amb els diferents responsables de formació de les biblioteques, s'estableixen els paràmetres necessaris per crear un sistema que faciliti totes les tasques, que permeti obtenir les dades d'una manera més ràpida i còmoda i que estiguin connectades entre si, i que ajudi a extreure els indicadors per a l'avaluació i millora del servei així com la presa de decisions.
- En diferents reunions de coordinació en l'àmbit institucional, es fa palès el total desconeixement de l'activitat formativa que s'imparteix des del CRAI: materials, sessions, cursos al Campus Virtual UB, etc. És evident que no es reconeix el nostre rol: som formadors i creadors de materials formatius que faciliten l'aprenentatge en l'ús dels serveis i recursos que el CRAI de la UB posa a l'abast dels usuaris. Es planteja, doncs, la redacció d'un Pla de Formació que recull tot el que es fa des del CRAI, independentment del lloc d'on s'imparteix (biblioteca o unitat) per explicar quina és la formació que es fa a tots els col·lectius, donar a conèixer la nostra tasca i aconseguir el reconeixement que encara no es té.
- L'apartat de la intranet del CRAI referida a la formació d'usuaris no respon a les necessitats actuals dels formadors. És necessari reestructurar-la, adaptar-la al nou model organitzatiu de formació, amb una presentació més coherent, i que respongui als nous procediments de gestió del material i de gestió del servei de formació.

4. Nou model organitzatiu

La idea de desenvolupar un nou model organitzatiu neix amb el principal objectiu de donar resposta a les necessitats detectades pels grups de millora de formació. Com hem vist, aquestes accions se centrarien en tres aspectes:

- promoure la comunicació entre els formadors
- compartir la creació de materials de formació i evitar duplicitats
- millorar l'estructura i el model de gestió del servei

En iniciar-se la pandèmia, moltes biblioteques del CRAI de la UB van començar a usar l'eina Teams de Microsoft, que acomplia les dues condicions: un canal de comunicació d'equips i un espai on compartir fitxers. Es va crear un canal (Canal de Formadors CRAI) on es va convidar tots els responsables de formació i els formadors del CRAI de la UB a compartir les inquietuds, els dubtes, el seu coneixement i experiències, així com els materials formatius.

Pel que fa al tercer aspecte, la millora de l'estructura i el model de gestió del servei, es va proposar que el grup de millora AM8-21 canviés la seva denominació per la de grup estable de formació (GEF). Aquest grup assumeix permanentment les funcions de redactar recomanacions, actualitzar procediments, vetllar per la imatge corporativa, i assessorar i donar suport. El GEF disposa d'un canal privat dins del grup general de formadors del CRAI per tractar les qüestions relacionades amb les seves funcions. D'aquesta manera, els dos grups estan interconnectats, i els suggeriments dels formadors poden tenir una resposta més ràpida, oportuna i rellevant.

5. Resultats i propostes de futur

L'anàlisi de l'estat de la qüestió i de les propostes de millora ha desembocat en la necessitat d'implementar un nou model d'organització de la formació per a tot el CRAI. Aquest nou model redefineix tot el servei amb la voluntat de fer-lo més flexible i adaptable als constants canvis i necessitats, i sempre seguint l'excel·lència característica de la marca CRAI de la Universitat de Barcelona. El model s'ha concretat, de moment, en les accions llistades a continuació:

- Creació d'un grup estable de formació (GEF), format per tots els membres que han contribuït activament a l'anàlisi de la situació, la proposta de millores i la consecució de les propostes. Aquest grup es constitueix com el referent a qui els diferents formadors es podran adreçar quan vulguin expressar algun dubte particular o tinguin qualsevol suggeriment o proposta.

- Creació d'un grup a *Teams*, eina inclosa en el paquet corporatiu de la UB (Microsoft Office 365), obert a tots els formadors del CRAI, per superar les limitacions detectades en el mitjà de comunicació emprat majoritàriament fins aleshores, el correu electrònic tradicional, que s'usava de forma purament informativa i unidireccional. En aquest sentit, aquest grup de *Teams* ha de permetre una millor comunicació entre els formadors de tot el CRAI i amb els membres del GEF. Es tracta de fer més còmoda, accessible i "multidireccional" la formulació de dubtes, la compartició de dissenys i documents, l'anunci de novetats en la formació, etc. Alhora, s'ha creat un canal privat a *Teams*, on només hi participa el GEF, amb el mateix objectiu de fer més fàcil i àgil la comunicació entre els seus membres (fent ús del xat i de les videoconferències) i la compartició i l'intercanvi de material, parers, propostes i suggeriments.
- Revisió i actualització dels procediments següents: *Procediment per a la gestió de material d'autoformació al CRAI* i *Procediment de gestió del Servei de formació d'usuaris del CRAI*, per tal d'adaptar-los al nou model.
- Redacció de dos documents amb recomanacions de bones pràctiques, un d'ells respecte al desenvolupament de videoconferències i sessions virtuals, i un altre amb recomanacions per facilitar l'enregistrament de sessions de formació en vídeo i la seva posterior edició.
- Formulació d'una proposta de millora de la pàgina del web del CRAI dedicada als recursos d'autoformació, per tal de facilitar als usuaris la visualització i l'accés a aquest material.
- Foment de la creativitat, en el sentit de no limitar els materials a uns determinats formats i/o caràtules, permetent a cada biblioteca i unitat una major llibertat a l'hora d'elaborar material de formació. Així, el grup ha dissenyat i facilitat una sèrie de caràtules adaptables a diferents formats (vídeo, PowerPoint, etc.) amb la idea de crear un catàleg de propostes per al seu ús per part dels formadors que així ho desitgin, tot i que cada biblioteca i unitat pot crear i utilitzar el seu propi disseny o el que cregui més convenient.
- Recopilació de la informació relacionada amb la formació que es duu a terme en cadascuna de les biblioteques i unitat que conformen el CRAI, amb l'objectiu de treballar en una estratègia única i de conjunt que permeti una recollida, extracció i consulta més àgil de les dades.

Propostes de futur

El GEF haurà de continuar treballant en la millora contínua de les accions iniciades i en el desenvolupament d'una sèrie de propostes de futur:

- Elaborar un Pla de Formació.
- Fomentar l'ús de l'eina *Teams* per tal que esdevingui el principal canal de comunicació entre els formadors i el GEF.

- Continuar revisant i actualitzant, sempre que sigui necessari, els procediments de formació disponibles a la intranet del CRAI, per tal que serveixin de guia al personal formador en tot moment.
- Revisar i reestructurar la informació relacionada amb el servei de formació recollida a la intranet, amb l'objectiu de presentar-la d'una forma més coherent i de fer-la més entenedora i accessible.
- Vetllar per l'ús correcte dels logotips corporatius en els materials elaborats per a la formació d'usuaris. És per això que el GEF vol recollir i endreçar la informació de la intranet relacionada amb l'ús dels logotips en un nou document amb l'objectiu de presentar-la més clarament.
- Implementar un sistema més eficient de recollida i consulta de les dades estadístiques derivades de les enquestes de satisfacció de les formacions que es duen a terme a totes les biblioteques i unitats.

5. Conclusions

- El model EFQM es confirma com a eina per millorar la gestió dels serveis a les biblioteques universitàries.
- La importància de disposar dins de la institució de diferents perfils (que van del més clàssic al més tecnològic) que aportin mirades diverses per a un servei o tasca.
- El valor dels equips multidisciplinaris amb diferents habilitats i punts forts (experiència de formació, comunicació audiovisual, pedagogia, tecnologies educatives, etc.) permeten una visió més global i una capacitat més dinàmica d'innovar.
- El lideratge ha de centrar-se en les persones per assolir els objectius a través de l'equip.
- L'obertura al canvi i la manca de límits a l'hora de proposar idees per millorar o innovar.
- La necessitat de flexibilitzar procediments interns i convertir-los en eines de suport al personal formador en lloc de constrènyer-lo.
- Posar en valor la capacitat formativa del CRAI dins la UB, basant-se en indicadors existents i mesurables (volum de formació, grau de satisfacció segons perfil UB, etc.)

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Alba, E., Jounou, C. i Melsió, C. “El quadre de comandament del CRAI de la Universitat de Barcelona”. En *15es Jornades Catalanes d’Informació i Documentació*, Barcelona 10 i 11 de maig (pp. 1-13). 2018. [<http://hdl.handle.net/2445/122445>] [Consulta: 15/7/2022]

Pla estratègic del CRAI de la Universitat de Barcelona 2019-2022 [ITER 2022]. Barcelona: CRAI. Universitat de Barcelona, 2019. [<http://hdl.handle.net/2445/1398>] [Consulta: 15/7/2022]

Treballs acadèmics, (TFG i TFM) CRAI Biblioteca de Lletres. Barcelona: CRAI. Universitat de Barcelona, 2020. [<https://crai.ub.edu/ca/coneix-el-crai/biblioteques/biblioteca-lletres/tfgtfm>] [Consulta: 10/7/2022]