

ANÀLISI DE LA GESTIÓ DEL MSF eCAMPUS I PROSPOTES DE MILLORA

Especialitat Direcció

Anna Sanz Ayza

Tutor: Ramon Pavia Sala

Tutor extern: Manuel Lorente Santamarta

Màster en Educació i TIC (e-Learning).

Universitat Oberta de Catalunya, UOC.

Girona, 10 de juny del 2013

ÍNDEX DE CONTINGUTS

RESUM	5
1. INTRODUCCIÓ	7
1.1 Presentació i origen del projecte	5
1.2 Finalitat del projecte	8
1.3 Model de referència	8
1.4 Estructura de la memòria	8
2. CONTEXTUALITZACIÓ	9
2.1 Característiques de l'organització	9
2.2 Descripció de la necessitat formativa del MSF eCampus	13
3. JUSTIFICACIÓ	15
4. OBJECTIUS DEL PROJECTE	16
5. ANÀLISI DE NECESSITATS	17
5.1 Criteris i procediment d'anàlisi	17
5.1.1 Destinataris i participants	17
5.1.2 Recursos humans del projecte	17
5.1.3 Recursos materials	17
5.1.4 Recursos econòmics	18
5.2 Recollida de dades	20
5.2.1 Instruments	20
5.2.2 Recollida de la informació	21
5.3 Presentació de resultats de l'anàlisi	22
5.3.1 Necessitats institucionals	23
5.3.2 Formació	23
5.3.3 Recursos	24
5.3.4 Limitacions	25

5.4 Primeres conclusions a partir de l'anàlisi de necessitats.....	26
6. PLANIFICACIÓ.....	28
6.1 Definició, descripció i temporització de les tasques.....	28
6.2 Eines de seguiment, coordinació i gestió.....	32
6.3 Recursos humans.....	32
6.4 Necessitat d'un pla de comunicació.....	33
6.5 Anàlisi econòmica.....	34
7. DISSENY.....	35
7.1 Fonamentació teòrica.....	35
7.2 Disseny del pla de gestió/coordinació.....	38
7.2.1 Objectius del pla.....	38
7.2.2 Disseny de les eines de seguiment, coordinació i gestió.....	39
7.2.3 Disseny de la infraestructura TIC.....	40
7.2.4 Disseny del pla de comunicació intern/extern.....	41
7.3 Avaluació.....	42
7.3.1 Avaluació de procés.....	42
7.3.2 Avaluació final.....	43
8. DESENVOLUPAMENT.....	45
9. IMPLEMENTACIÓ I AVALUACIÓ.....	50
9.1 Fases de la implementació.....	50
9.2. Implementació desenvolupada.....	53
9.2.1 Implementació.....	53
9.2.2 Avaluació de la implementació desenvolupada.....	54

9.3 Avaluació.....	55
9.3.1 Valoració i impacte en l'organització.....	56
10. CONCLUSIONS GENERALS DEL PROJECTE.....	58
10.1 Conclusions en funció dels objectius i les tasques.....	58
10.2 Valoració del projecte.....	61
10.3. Autoavaluació i propostes de millora.....	62
11. BIBLIOGRAFIA.....	64
12. ANNEXES.....	66

RESUM

Al llarg d'aquesta memòria es farà un recorregut per conèixer amb profunditat un projecte contextualitzat en una organització no governamental centrat en l'àmbit de direcció i gestió de l'eLearning.

El projecte s'emmarca dins de la secció eLearning del departament de formació (Learning Unit) de Metges Sense fronteres. Aquesta secció va néixer al 2009 per la necessitat de crear cursos de formació de qualitat a distància, per tal de minvar el cost dels recursos econòmics, socials i humans. Fins aleshores els alumnes procedents de diversos països es desplaçaven fins la seu on es realitzaven les classes presencials, generalment situada en Espanya. A més de les despeses pel desplaçament, allotjament, manutenció i possibles imprevistos, s'havien de sumar les molèsties del propis alumnes i el cost relatiu a l'absència de personal qualificat en el seu lloc de treball d'origen.

Donada aquesta situació, es va realitzar un estudi econòmic (Business Case) sobre la viabilitat de crear un projecte eLearning, anomenat MSF eCampus, que donés solucions a aquests problemes.

El projecte es va dur a terme i en l'actualitat s'imparteixen cursos sobre diversos temes per personal qualificat. Durant el 2010, 2011 i 2012 s'han realitzat revisions i actualitzacions en aspectes tecnològics i d'infraestructura, disseny tecno-pedagògic i en processos docents, però en canvi, mai s'ha analitzat la gestió. A dia d'avui, es vol ampliar el MSF eCampus (més cursos, internacionalització, trobar espònsors) i aquest punt es converteix en una necessitat per a l'organització. El projecte que es durà a terme pretén donar solució a aquest problema.

Així, els objectius generals del projecte en són dos:

- ◆ Analitzar i avaluar la gestió del projecte eLearning MSF eCampus implantat per la Learning Unit.
- ◆ Realitzar propostes de millora en funció de les necessitats i/o mancances detectades en l'avaluació de l'anàlisi.

L'organització considera que aquest és un projecte important i d'utilitat en aquest moment i per això mostra gran interès en que surti endavant. La col·laboració dels seus membres serà imprescindible per poder-lo dur a terme. A més, per assolir els dos objectius marcats es necessita ordenar els processos a seguir i per aquest motiu s'han valorat diferents models instruccional,

escollint finalment l'ADDIE¹.

Seguint aquest model, s'han analitzat les necessitats del projecte i de l'organització a partir de l'estudi de documentació pública i interna de MSF, estadístiques, entrevistes i immersió com alumna dins de l'eCampus. També s'ha fet una estimació sobre els recursos econòmics, arribant a la conclusió de la conveniència per a les dues parts implicades (autora i organització). S'ha comprovat que l'ús de les TIC i les infraestructures de l'organització estan actualitzades i són adients a les necessitats pedagògiques.

Però per obtenir més informació, calia crear alguns recursos adaptats a l'organització i el context: entrevistes, checklists de qualitat, qüestionaris d'avaluació laboral... Després de passar-lo als interessats, el material s'hauria d'haver recollit, tot i que no ha estat possible fer-ho en la totalitat dels recursos.

En canvi, gràcies a la comparació d'objectius inicials de l'organització amb la realitat, les conclusions de les estadístiques, l'anàlisi de criteris de qualitat i la valoració de la immersió en cursos eLearning de MSF, s'ha pogut analitzar i avaluar l'eCampus, així com realitzar algunes propostes de millora, com augmentar els recursos humans, fer un pla per sistematitzar l'anàlisi de la gestió, organitzar de forma més eficient la documentació de l'eCampus i obtenir un certificat de qualitat estandarditzat internacionalment.

Dur a terme el projecte no ha estat fàcil i ha suposat un esforç en temporal considerable. Han anat sorgint imprevistos que han fet endarrerir alguns processos, principalment de cara a les últimes fases de la implementació del projecte per a l'organització. Però tot i així, amb el suport de la Learning Unit, s'espera que es puguin implantar les propostes de millora amb èxit a tot MSF eCampus, així com fer l'avaluació corresponent abans d'acabar el curs 2013-2014.

1 ADDIE: acrònim de les sigles en anglès Anàlisi, Disseny, Desenvolupament, Implantació i Avaluació.

1. INTRODUCCIÓ

1.1 Presentació i origen del projecte

El treball que s'ha realitzat al llarg dels últims cinc mesos es troba dins de l'àmbit de la gestió i direcció de l'eLearning. Més concretament, fa una valoració dels resultats d'un projecte que es va posar en marxa fa quatre anys intentant així obtenir certes propostes de millora.

La proposta va sorgir un dijous de mitjans de febrer, en reunir-se Jose Manuel Lorente, l'eLearning Project Manager (o eCampus lider), i l'autora del projecte a la seu de Metges Sense Fronteres (MSF) al barri del raval de Barcelona.

Inicialment, va aparèixer la següent pregunta: per què la Learning Unit va crear la modalitat eLearning? La majoria dels cursos de formació es realitzaven a Europa de forma presencial i el resultat acadèmic era satisfactori. Però els alumnes als quals anaven adreçats pertanyien a països d'altres continents, la qual cosa comportava unes despeses i unes molèsties excessives. D'aquesta forma, al 2009, apareix una necessitat de creació de cursos eLearning.

En aquells moments, es va realitzar el "Business Case" de la situació, és a dir, un anàlisi de tots els factors (econòmics, estructurals, organitzatius...) per tal saber si realment existia una viabilitat en el projecte que s'estava paint. La conclusió va ser que hi havien raons més que suficients per tirar endavant el projecte. I així va ser com va començar un projecte que a dia d'avui, quatre anys després, compta amb cinc cursos de formació, i amb perspectiva d'ampliació. En l'actualitat, professionals d'arreu del món realitzen cursos a través de l'eCampus, rebent una formació de qualitat sense haver de sortir del seu país, amb el consegüent estalvi de recursos humans i econòmics.

Les necessitats en que s'hi troba actualment la Learning Unit són ben diferents i moltes són interessants des del punt de vista de la gestió de l'eLearning. Una d'elles és la que intentarà cobrir aquest projecte.

Tot i que s'han realitzat al llarg dels últims anys diverses actualitzacions i millores de l'eCampus en l'aspecte docent i tecno-pedagògic, mai s'ha realitzat una anàlisi i avaluació de la gestió global de l'eLearning. Per això, després de valorar altres opcions també interessants, però potser més encarades a altres itineraris com docència o disseny, es va decidir fer aquest projecte.

1.2 Finalitat del projecte

Aquest projecte pretén analitzar quina és la gestió duta durant aquests últims anys en el MSF eCampus, sabent els processos seguits, l'organització interna del departament i els resultats obtinguts, gràcies diferents eines, com la lectura de dossiers i documentació que facilitarà MSF, els resultats d'alguns qüestionaris i l'anàlisi de dades estadístiques. Llavors, es podrà comparar el projecte planificat inicialment per l'organització amb el que en la realitat s'està duent a terme, verificant la seva l'eficàcia i comprovant si estan cobertes les necessitats de la Unitat.

1.3 Model de referència

El model de referència que s'ha usat ha estat l'ADDIE. Altres models han estat valorats, com ara l'ASSURE, el 4C/ID (o model de les quatre components), el model de Kemp i el de Prototipització Ràpida. Però en funció de l'anàlisi de les necessitats i de l'estructura que presenta, s'ha considerat que el més adequat per a aquest projecte era l'ADDIE, les fases del qual són anàlisi, disseny, desenvolupament, implementació i avaluació

Després d'un primer anàlisi de l'organització MSF i la Learning Unit (departament de formació), així com de la valoració de diferents aspectes econòmics, humans i socials, es detallaran les tasques i els objectius de cadascuna de les fases anteriors.

1.4 Estructura de la memòria

Per dur a terme el projecte ha estat necessari l'estudi de diferents punts de l'organització i de la Learning Unit en general, així com d'altres més concrets referents a la secció que s'encarrega de l'eLearning. Això es veu reflectit en en l'estructura de la memòria, la qual dona més importància a alguns punt i passa més per sobre en d'altres, principalment degut al caràcter de l'itinerari de direcció i gestió. El projecte consta dels següents apartats:

- ✓ Contextualització
- ✓ Justificació del projecte
- ✓ Objectius
- ✓ Anàlisi de necessitats
- ✓ Planificació



Universitat Oberta
de Catalunya

Memòria del projecte

TFM Educació i TIC (e-Learning)

- ✓ Disseny
- ✓ Desenvolupament
- ✓ Implementació i avaluació
- ✓ Conclusions

2. CONTEXTUALITZACIÓ

2.1 Característiques de l'organització

MSF-OCBA és una organització medico-humanitària de caràcter internacional que ajuda a víctimes de catàstrofes, conflictes i poblacions en situació precària independentment de la raça, religió o ideologia política. L'acció sanitària és l'objectiu prioritari, tot i que també s'assumeixen riscos i es confronta al poder.

La idea d'aquesta institució neix a França, a principis dels anys setanta a causa de la frustració i impotència experimentada per un grup de metges testimonis de la guerra de secessió de Biafra (Nigèria) i de les inundacions de l'actual Bangladesh. Des de llavors, MSF, s'ha consolidat com una de les principals organitzacions humanitàries independents del món que realitza les tasques necessàries per dur a terme els seus objectius: des de la recaptació de fons, passant per la logística i la formació del voluntariat i/o dels beneficiaris, fins arribar a l'assistència sanitària. Es tracta, doncs, d'un procés complex que implica a molts professionals de diferents àmbits, no solament sanitaris.

L'organització compta amb diversos departaments que s'encarreguen de tasques concretes, però sempre intentant estar interrelacionats. Un d'aquests departaments és la Learning Unit, que juntament al desenvolupament de les noves tecnologies i a la implicació de personal qualificat en eLearning, es va inaugurar el primer projecte 2009: l'eLearning MSF e-Campus.

Aquest està organitzat en quatre àrees:

1. Àrea tecnològica: encarregada del manteniment i actualitzacions de les principals eines que s'usen dins del projecte. També es fa càrrec de les infraestructures i connexions.
2. Àrea de gestió de projectes: s'encarrega d'allò que té a veure amb la gestió del projecte en general i dels sub-projectes més concrets.
3. Àrea de disseny d'accions d'aprenentatge: dins d'aquesta àrea s'analitzen les necessitats i possibilitats, es dissenyen i desenvolupen accions d'aprenentatge.
4. Àrea d'implementació i avaluació: treballa aspectes com la capacitat i normalització d'alumnes per aprendre dins de l'organització. D'altra banda, es treballa la implementació d'accions d'aprenentatge i l'avaluació, en la qual s'avaluen tant la qualitat de l'aprenentatge com el nivell d'aprenentatge dels alumnes i la transferència de coneixements al lloc

de treball.

El projecte que es realitzarà estarà centrat en l'àrea de gestió de projectes, però també serà necessària informació sobre la resta d'àrees. Això és degut a que l'eLearning Unit interrelaciona aquestes quatre seccions i per això els efectes d'una àrea també influeixen en la resta, en major o menor mesura.

Pel que fa a la forma de treballar, l'organització deixa clares des del primer moment quines són les normes. Una de les més importants és la capacitat de treball en equip i la col·laboració entre la resta del personal. També és necessari estar motivat en les tasques que es realitzaran, així com ser competent, flexible i tindre capacitat crítica constructiva i sensibilitat intercultural.

D'altra banda, MSF també adquireix un compromís amb el personal que realitza projectes d'aquest tipus en els seus centres, com ara l'ajust de la jornada laboral, la flexibilitat horària i la possibilitat de treballar des de casa (amb disponibilitat telefònica). A més, l'organització facilita l'ús d'un espai d'oficina a la seu de Barcelona per poder realitzar tasques puntuals en cas que sigui necessari, així com una remuneració econòmica en funció de les tasques i les hores que es treballa.

Per tal de centrar-se en el projecte a desenvolupar, es concretaran les característiques del departament en el qual es realitzaran les tasques. Es tracta de la Learning Unit, que es troba a la ciutat de Barcelona, concretament al carrer Nou de la Rambla, 26, i on es porta a terme el projecte des del febrer del 2013.

- **La Learning Unit**

La Learning Unit de MSF-OCBA té com a objectiu assegurar l'accés a la formació dels equips de MSF de tal manera que puguin adquirir i desenvolupar habilitats, coneixements i competències per aconseguir les responsabilitats i funcions del seu lloc de treball. A més, les accions de formació han de contribuir al desenvolupament general de les persones.

Per això, aquest departament treballa en el disseny i organització d'accions formatives que donin resposta a les necessitats identificades en cada moment, assegurant que el personal de MSF-OCBA tingui accés a la formació proposada tant dins l'organització (cursos propis, cursos internacionals...) com fora (formació externa).

Però ja des de fa anys existeixen certs inconvenients a l'hora de realitzar la formació

presencial per als col·laboradors. Alguns d'ells són professionals de països llunyans que s'han de desplaçar allà on s'imparteix el curs, suposant una despesa econòmica considerable, a més del distanciament familiar i laboral durat el període de formació. Apareix una necessitat real d'introduir formació a distància.

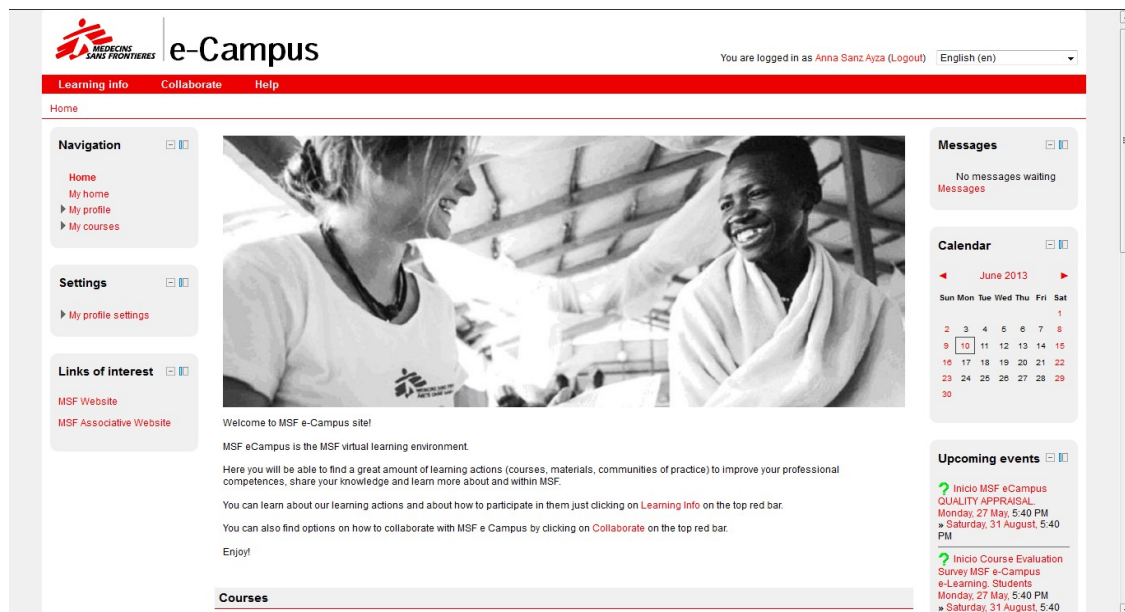
Gràcies al desenvolupament de les noves tecnologies, la creació d'un departament especialitzat i la implicació de personal qualificat en eLearning, al 2009 es va inaugurar el primer projecte: el MSF eCampus. Llavors, es van preparar les infraestructures, es va donar formació al professorat i va realitzar la primera prova pilot. En l'actualitat, professionals d'arreu del món realitzen cursos d'MSF-OCBA a través de l'eCampus, rebent una formació de qualitat sense haver de sortir del seu país, amb el consegüent estalvi de recursos humans i econòmics.

Pel que fa a l'estructura i organització de la Learning Unit, cal dir que es compta amb catorze persones treballant directament, de les quals quatre estan a càrrec del MSF eCampus, és a dir, s'ocupen de la formació via eLearning:

- El cap de secció (eCampus líder).
- El dissenyador instruccional
- La responsable de manteniment
- L'encarregada dels cursos mèdics

L'organigrama de la Learning Unit es pot veure en l'Annex 1.

El MSF eCampus usa com a plataforma educativa virtual la versió 2.3.3 Camtasia del Moodle. Aquesta plataforma és accessible a través d'ordinadors i de diversos dispositius mòbils, com telèfons o tabletas. Gràcies al MSF eCampus es disposa i s'utilitzen diferents eines que fan tant de base com de recolzament, segons l'activitat que es du a terme, per a l'aprenentatge dels alumnes.



Imatge 1. Pàgina d'inici del MSF eCampus.

D'aquesta manera, els docents incentiven en els seus cursos l'ús del fòrum tant per a presentacions com per a la realització d'activitats individuals (presentacions de treballs, per exemple) com grupals. Respecte als arxius amb els continguts dels cursos, es poden trobar des de vídeos fins a documents de text, passant per presentacions amb diapositives i àudios.

Pel que fa als treballadors de la Learning Unit està estès l'ús de les TIC. D'una banda, usen el MSF eCampus per comunicar-se o compartir arxius; d'una altra, també empenen altres mètodes com el correu electrònic, el xat o la videoconferència, generalment a través de software gratuït, ja que el nombre d'usuaris que s'han de posar en contacte al mateix temps sol ser reduït.

Finalment, és deduïble dels comentaris anteriors que l'ús dels ordinadors i internet està generalitzat entre els membres de l'organització en general que treballen en les oficines².

2.2 Descripció de la necessitat formativa del MSF eCampus

L'any 2011 ja es podia donar MSF eCampus com un projecte consolidat que havia assolit els principals objectius. Durant els dos darrers anys, havia estat desenvolupat, implementat, actualitzat i fins i tot ampliat. Però, tot i que s'han revisat les accions docents i pedagògiques, fins l'actualitat mai s'ha realitzat cap anàlisi exhaustiu de la gestió de l'eLearning. Donat l'èxit fins al moment del MSF eCampus, l'organització ha decidit ampliar encara més el projecte, augmentant el

² El personal que treballa "en el camp", és a dir, que realitza treballs en països on és necessària l'ajuda humanitària, pot tenir problemes en l'accés a les noves tecnologies segons la situació d'emergència en la que es trobi el país. Tot i així, l'organització intenta evitar aquestes mancances, considerant com una prioritat l'inclusió de la infraestructura necessària per mantenir la comunicació a través de les TIC.

nombre de cursos, la qual cosa implica més usuaris, i internacionalitzar-lo implantant-lo en altres seus d'arreu del món.

Per això, abans de començar aquest procés de gran abast, és necessari trobar tots aquells possibles problemes que puguin aparèixer actualment, ja que amb l'ampliació aquests entrebancs poden acabar magnificant-se i fer fracassar el projecte. L'organització considera que l'anàlisi de la gestió i les propostes de millora envers el MSF eCampus és un pas imprescindible cap al diagnòstic i la solució dels problemes.

3. JUSTIFICACIÓ

La Learning Unit treballa amb la finalitat d'assegurar l'accés i la formació dels equips de MSF de tal forma que puguin adquirir i desenvolupar habilitats, coneixements i competències per complir les responsabilitats i funcions del seu lloc de treball. Cal recordar que pel fet d'estar en una organització sense ànim de lucre no es pretén un benefici econòmic però igualment es controlen les despeses i el flux de recursos, tal i com es pot deduir de la lectura de la [memòria internacional](#)³ del 2011, més concretament entre les pàgines 114 a 118.

Així, les accions de formació han de contribuir al desenvolupament general de les persones. Per això, la Learning Unit treballa en el disseny i l'organització d'accions formatives que permetin respondre a les necessitats identificades, assegurant que el personal pugui tenir accés a les accions de formació proposades.

Certes accions formatives són a través de l'eLearning, mitjançant l'eCampus. Durant aquest últim any s'han dissenyat i desenvolupat diversos cursos, però actualment l'organització té una necessitat diferent: obtenir recolzament en les tasques de gestió i de planificació de les activitats relacionades amb l'eLearning.

Per aquest motiu, les dues parts interessades, l'autora i l'eCampus lider, acorden realitzar el projecte basat en aquesta necessitat. Així, tant l'autora com MSF obtenen un benefici. Com a responsable novell de projectes, es realitzarà una tasca guiada per personal qualificat i amb experiència, fent que sigui més probable obtenir una experiència formativa de qualitat i adquirir més destreses en l'àmbit de l'eLearning, i més concretament en la gestió i direcció de projectes.

D'altra banda, la Learning Unit pot comptar amb una perspectiva externa i més objectiva sobre les tasques de gestió realitzades durant el disseny, implementació i actualitzacions del projecte dut a terme durant els últims quatre anys, fent més fàcil la detecció de problemes presents i futurs i solucionar-los o evitar-los, respectivament.

A més, per a ambdós serà interessant que el projecte tingui èxit, ja que l'organització pot obtenir unes propostes de millora que faran més òptima la seva gestió i l'autora podrà acabar la formació universitària motivada, de forma gratificant i amb una experiència demostrable.

3 Disponible en l'enllaç http://www.msf.es/sites/default/files/publicacion/MemoriaInternacionalMSF2011_Baja.pdf

4. OBJECTIUS DEL PROJECTE

A continuació es detallaran les finalitats genèriques, les quals indiquen el propòsit central del projecte. En aquest cas, són coherents amb la missió i visió de l'organització i les seves necessitats actuals. Així, els **objectius generals** són bàsicament dos:

- ◆ Analitzar i avaluar la gestió del projecte eLearning MSF eCampus implantat per la Learning Unit.
- ◆ Realitzar propostes de millora en funció de les necessitats i/o mancances detectades en l'avaluació de l'anàlisi.

D'altra banda, els **objectius específics** serveixen de recolzament als generals per poder-los dur a terme. En aquest cas són els següents:

- ◆ Desenvolupar criteris d'avaluació relacionats amb la gestió del projecte MSF eCampus.
- ◆ Conèixer l'organització implicat en el projecte: recursos humans, seccions, normes, polítiques internes i externes...
- ◆ Saber els processos seguits des de la creació fins l'actualitat el projecte.
- ◆ Conèixer i fonamentar els criteris de qualitat escollits.
- ◆ Comparar els resultats previstos amb els reals.
- ◆ Implementar les propostes de millorar conjuntament amb el Cap del projecte d'eLearning.
- ◆ Establir un qüestionari d'autoavaluació per realitzar un seguiment durant i després de la implantació.
- ◆ Fer ús del MSF eCampus com a canal de comunicació entre els participants del projecte.

5. ANÀLISI DE NECESSITATS

5.1 Criteris i procediment d'anàlisi

Per fer un anàlisi acurat de la situació del projecte es tindran en compte tots els aspectes que afecten al mateix. Així, es farà una breu descripció d'allò que influencia a l'hora de saber les necessitats, com són els destinataris, els participants i els recursos humans, materials i econòmics.

5.1.1 Destinataris i participants.

Els destinataris són aquells que trauran un profit del projecte, ja sigui a curt o a llarg termini i de forma directa o indirecta. Els participants ajudaran a millorar l'anàlisi aportant la seva perspectiva del MSF eCampus. Alguns d'ells, poden ser tant destinataris com participants, com per exemple els alumnes, els tutors, professors, dissenyadors instruccionals i l'eCampus lider. En canvi d'altres, com ara la majoria dels membres directius de la Learning Unit, seran solament destinataris. L'autora d'un projecte de qualitat en paral·lel a aquest d'anàlisi actuarà com a participant, ajudant a la realització d'algunes tasques, tot i que no s'inclou com a destinatària.

5.1.2 Recursos humans del projecte

Es tracta de les persones que realitzen activament el projecte, creant material, analitzar-lo, obtindre conclusions i revisar-lo periòdicament. Solament es compta amb dues, la pròpia autora i l'eCampus lider, que forma part de la direcció de la Learning Unit.

5.1.3 Recursos materials

Per poder treballar adequadament en l'anàlisi de la gestió s'ha de disposar d'uns recursos materials mínims. El principal és un ordinador que amb el hardware i software necessaris. Així, per una òptima realització de les tasques, es recomana que l'ordinador disposi d'un mínim d'1Gb de memòria RAM, una capacitat de disc dur de 20 Gb, una targeta gràfica de 520 Mb, un paquet amb un processador de textos compatible (MS Office o OpenOffice), un lector i un conversor a arxius .pdf (per exemple el PDF Creator, gratuït) i algun explorador compatible amb el Campus de la UOC i el MSF eCampus (són vàlids els més utilitzats: el Mozilla, GoogleChrome i Internet Explorer). És altament recomanable mantenir actualitzat la màquina Java i el Flash per poder veure sense problemes materials en la xarxa, així com la realització de còpies de seguretat en discs durs externs dels recursos i el material que es consulta i/o crea.

A més, cal una connexió a Internet ràpida (tipus ADSL o fibra òptica) i segura, a ser

possible durant les 24 hores del dia per poder treballar amb més flexibilitat, a més d'accés telefònic.

5.1.4 Recursos econòmics

A l'hora de valorar els recursos econòmics del projecte, cal tenir en compte diferents perspectives.

Per una banda, l'organització destina a la Learning Unit aproximadament un 1% del pressupost global. Dins d'aquest pressupost s'inclou la retribució que MSF atorga als seus becaris. Gràcies a aquesta ajuda, el cost per desplaçament i manutenció queden coberts. Com que el projecte es basa en la lectura i anàlisi de la gestió, la inversió en infraestructures és mínima, tot i que sí que cal tindre en compte els recursos humans. El eCampus lider ha de disposar d'unes quatre hores a la setmana per supervisar les tasques, passar informació i resoldre dubtes.

Pel que fa a la dedicació de l'autora, per assolir amb èxit el projecte, s'espera haver de dedicar entre quinze i vint hores setmanals. Contractar una persona especialitzada per realitzar l'anàlisi de la gestió i les propostes de millora suposaria aproximadament uns 2000€/mes (jornada sencera) durant un període de dos mesos. A això se li ha de sumar el cost de les infraestructures (despeses de telefonia, material informàtic, connexió...), que s'estima en uns 200€. Es considera que la inversió inicial és nul·la. En la taula 1 es detalla el cost del projecte:

COST DEL PROJECTE		
ASSUMPTE	CÀLCUL	COST
Cost d'infraestructures		200 €
Inversió inicial		0 €
Contractació de personal	2000 € x 2	4000 €
TOTAL	4000 € + 200 €	4.200 €

Taula 1. Cost del projecte

Així, el total de la inversió seria, aproximadament, d'uns 4.200€. Calcular el ROI (retorn de la inversió) resulta complicat degut a que no s'està davant d'un cas de compra i venda d'un producte. El que sí es pot afirmar és que una millora de la gestió pot aportar una major eficiència en el rendiment laboral, amb la qual cosa els treballadors poden dedicar més temps a altres tasques dins de l'organització.

Arribat aquest punt, es realitza una anàlisi diagnòstica per orientar (o reorientar) l'anàlisi de necessitats. La tècnica utilitzada és el DAFO o SWOT (en anglès). En la matriu DAFO es plasmen

els factors que influencien o poden influenciar al projecte. Les fortaleeses i les debilitats són aspectes interns del propi projecte, mentre que les oportunitats i les amenaces són factors externs els quals no es poden evitar, però s'han de tindre en compte per optar a una perspectiva més oberta.

Abans d'entrar directament en l'anàlisi dels factors externs i interns del projecte, es fa un aclariment sobre els aspectes que s'han considerat, ja que inicialment poden aparèixer dues opcions que porten a camins aparentment semblants, però realment ben diferents. La qüestió és: l'anàlisi DAFO es realitza per a l'organització o per al projecte en concret?

El DAFO es fa per al projecte, que es troba dins de l'itinerari de Direcció. És a dir, cadascun dels ítems fan referència als aspectes que s'han de valorar del projecte, i no de l'organització. És evident que certs punts de MSF són essencials per a donar cos a l'anàlisi de les necessitats del projecte, però cal deixar clar que el DAFO de l'organització en seria un de diferent i molt més extens, ja que constaria de moltes més variables.

DEBILITATS	AMENACES
<p>D1. El projecte necessita molta dedicació temporal, organització i constància.</p> <p>D2. Gran quantitat de material a analitzar i estudiar. La majoria de la documentació es troba en llengua anglesa, fent més lent el procés per a la seva comprensió.</p> <p>D3. Les reunions i entrevistes sincròniques es realitzen a la seu de MSF, a Barcelona, havent de realitzar el desplaçament necessàriament.</p> <p>D4. Inexperiència en l'anàlisi de la gestió de l'eLearning.</p>	<p>A1. Falta de tradició en l'organització en l'anàlisi de la gestió de l'eLearning.</p> <p>A2. Poca disponibilitat temporal per part de l'eCampus líder.</p>
FORTALESES	OPORTUNITATS
<p>F1. El projecte es pot adaptar en properes edicions realitzant les actualitzacions necessàries per poder ser reutilitzat.</p>	<p>O1. El projecte és un incentiu per a la millora de la qualitat educativa.</p> <p>O2. L'organització aposta per aquest projecte.</p>

<p>F2. Formació i recolzament adequats per poder realitzar les tasques necessàries per a l'anàlisi de la gestió i propostes de millora.</p> <p>F3. Implicació, experiència i qualificació en l'àmbit de l'eLearning de l'eCampus lider.</p> <p>F4. Predisposició de tots els actors per consensuar els criteris de qualitat per aplicar-los al projecte.</p> <p>F5. Capacitat per l'adaptabilitat i la flexibilitat.</p> <p>F6. Motivació donada per treballar amb una organització amb valors afins.</p>	<p>O3. La millora de la imatge del projecte eCampus a través de la seva gestió pot comportar l'interès de possibles espònsors.</p> <p>O4. El MSF eCampus està en procés d'internacionalització.</p> <p>O5. Alta capacitat d'autocrítica per part de l'organització.</p>
--	--

Un cop realitzat l'anàlisi i valorats els ítems que el conformen, s'obté com a conclusió principal, que el projecte no és fàcil de dur a terme, però continua sent viable, tal i com demostren les fortaleces i les oportunitats que, a més de ser-ne més que la resta en nombre, també ho són en pes.

5.2 Recollida de dades

En aquest apartat s'enumeren les eines que s'han usat per analitzar la informació i es detalla com aquests instruments serveixen per recollir la informació. També es comenta com ha estat el processat de la informació a partir del qual es podran presentar els resultats.

5.2.1 Instruments

Els instruments emprats per a l'anàlisi de les necessitats han estat els següents:

➔ Entrevistes. Des de l'inici del projecte fins a dia d'avui s'han realitzat diferents quedades presencials, aproximadament cada 10 dies, de tal forma que l'eCampus lider, Manuel Lorente, ha estat objecte de diferents qüestions.

➔ Documentació. Es classificarà de dues formes

- D'accés públic: pàgina web de l'organització, fulletons informatius, memòria

anual...

- Proporcionada per MSF. Es tracta d'informes d'accés restringit als membres de l'organització (estadístiques, estudis econòmics...). Inclou el Handbook i el Business Case (per saber-ne més, veure l'Annex 2) .

➔ Immersió dins de l'espai de treball a analitzar.

5.2.2 Recollida de la informació

La recollida de la informació, els instruments per aconseguir-ho i la posterior lectura i anàlisi han estat algunes de les tasques més costoses que fins al moment s'han hagut de realitzar. De fet, són el reflex de dues de les debilitats que s'exposaven en l'anàlisi DAFO (D1 i D2) i s'ha hagut de dedicar més temps del previst inicialment en la temporització

Des de l'inici del projecte, s'han realitzat diverses entrevistes amb l'eCampus lider gràcies a les quals s'han anat ampliant els coneixements sobre l'organització i, concretament, sobre la Learning Unit.

Durant l'entrevista del dimecres 27 de març del 2013 a l'eCampus lider, es va comentar la contextualització, justificació, objectius, model de treball (ADDIE), planificació i temporització i primeres impressions sobre la viabilitat del projecte, juntament amb la importància dels documents rebuts una setmana abans, el Handbook (2010) i el Business Case (2009) ambdós en versió esborrany però suficients per començar a estudiar la situació del MSF eCampus. Però el tema central va estar l'anàlisi de necessitats del projecte. Per aquest motiu, es van realitzar una sèrie de preguntes, que podien anar ampliant-se en funció de si la resposta era afirmativa o negativa. El qüestionari es pot trobar en l'Annex 3.

El mateix dia, es van rebre les estadístiques i una breu descripció dels cursos oferts i es va demanar la documentació referent a l'organització interna de la Learning Unit (recursos humans, equip directiu i de gestió, departaments i funcions...) i un "llibre de comptes" de l'últim any per poder observar la previsió dels recursos i comparar-la amb la prevista en el Business Case.

L'intercanvi de documentacions, es du a terme a través de la mateixa plataforma de l'eCampus, ja que al febrer es va crear un fòrum on es poden penjar arxius i preguntar dubtes sobre el procés. Aquest fòrum, l'"UOC Pràctiques" està dins del curs anomenat LUNET (Learning Unit Net), on s'hi poden trobar documents sobre la metodologia, disseny instruccional, especificacions i altres recursos referents als cursos que s'imparteixen en l'eCampus. Aquests

arxius són una gran font d'informació, principalment per al disseny tecno-pedagògic i a la docència en línia, però no és suficient per a un anàlisi de la gestió.

També es realitza un altre curs, INDUCTION, en el qual s'aprenen els objectius de MSF, l'organització interna i externa, els valors, etcètera. El fet de ser una alumna més dins del curs, fa que es pugui valorar de primera mà, i des de la perspectiva concreta d'estudiant, la posada en marxa de la metodologia descrita en documents teòrics, així com la gestió, l'adequació i el funcionament del curs dins de la plataforma educativa.

5.3 Presentació de resultats de l'anàlisi

Gràcies a la recollida d'informació i el seu anàlisi, s'han obtingut els resultats que es classifiquen en tres apartats: necessitats institucionals, formació i recursos. Però també s'han observat algunes limitacions que caldrà explicar.

5.3.1 Necessitats institucionals

El centre on es realitza aquest projecte no és ben bé una institució, ni tan sols una empresa sinó que es tracta d'una organització sense ànim de lucre. Aquesta consideració no és banal, sinó que és imprescindible per deduir que les necessitats de MSF no tenen res a veure amb les típiques d'una empresa o institució, siguin públiques o privades. La prioritat de l'organització és l'ajuda mèdica en situacions d'emergència i no els beneficis econòmics. Aquests valors són extrapolables a la resta de seccions que componen MSF, incloent-hi la Learning Unit.

Això no implica que es doni menys importància a la gestió econòmica que a qualsevol altra, com la gestió recursos humans o la de formació. Igual que en qualsevol altra organització, empresa o institució, MSF té un projecte pressupostari on cada secció, té una assignació anual, que s'haurà de racionalitzar en funció dels recursos (tecnologia, innovació, gestió, personal...).

Sabent això, una de les primeres conclusions que es poden obtenir és que la Learning Unit no pretén unes millores de la gestió per augmentar els beneficis ni ser millor de cara als seus competidors. En canvi, una bona gestió del projecte MSF eCampus pot portar a impartir la mateixa formació en continguts i qualitat, estalviant recursos econòmics que es podran aprofitar per a qualsevol altre aspecte. Es tracta doncs, de millorar internament, sense greuges comparatius.

5.3.2 Formació

Pel que fa al professorat, la Learning Unit compta amb dos tipus ben diferenciats: els

tutors voluntaris i els professors de “casa” (traduït literalment de l'anglès, “in house”). Els professors “in house” són aquells que en el seu perfil tenen identificades funcions relacionades amb la formació.

Els voluntaris són exmembres de MSF que aporten experiència. Això permet recuperar el coneixement tàcit i explícit adquirit durant anys en l'organització i que, degut a l'alta rotació del personal, es pot acabar perdent.

Tot el personal docent, ha de tindre uns mínims de capacitació tecnològica per tal de poder desenvolupar-se sense problemes a través de l'entorn virtual d'aprenentatge. També ha de dominar perfectament l'anglès, ja que és la llengua que s'utilitza per a la comunicació (fòrums, vídeos, documents...). Tot i així, el llenguatge dels materials sol ser pla, senzill i estandarditzat, la qual cosa facilita la comprensió per als alumnes.

El model de disseny i aprenentatge (Figura 1) està basat en l'estudiant i és coherent amb la metodologia que es posa en pràctica. A més de la metodologia, el disseny tecno-pedagògic està estructurat de tal forma que s'adapta al cas concret de l'organització (últimes dades de l'any 2010).

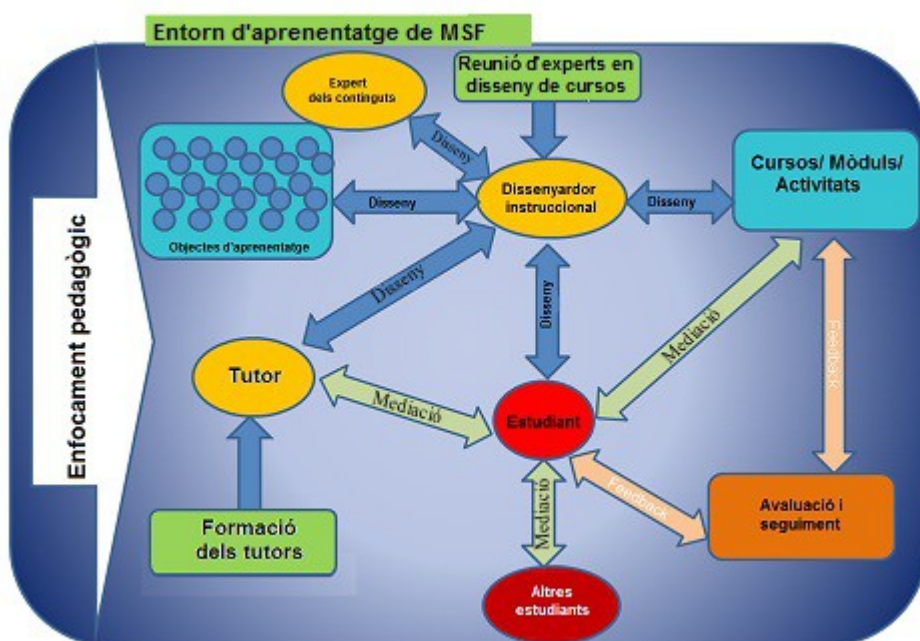


Figura 1. Model de disseny i aprenentatge de MSF.

Respecte als estudiants, la diversitat sociocultural és una de les característiques principals, degut a que procedeixen d'arreu del món. La viabilitat d'accessibilitat dels participants a la xarxa depèn del lloc de residència, però en general, l'organització s'assegura que sigui suficient per seguir el curs. El nivell educatiu de la majoria dels alumnes està comprès entre mitjà i alt.

La Learning Unit considera la posada en marxa de l'eCampus un èxit per diversos motius, entre ells l'estalvi de recursos econòmics, l'assoliment dels objectius acadèmics per part dels alumnes, tal i com indiquen les estadístiques, i la satisfacció dels usuaris de la plataforma.

5.3.3 Recursos

En aquesta secció es comentaran els aspectes referents als recursos materials, humans i econòmics.

El MSF eCampus s'ha trobat amb la necessitat al llarg dels últims tres anys de millorar les seves infraestructures tecnològiques. Per aquest motiu, s'han realitzat diverses actualitzacions de la versió de la plataforma educativa Moodle. Actualment, s'acaba d'implantar la versió v2.3.3 Camtasia. Es treballa amb software opensource, com xerte o exelearning. La reusabilitat és important per a l'eCampus, per això els objectes d'aprenentatge (LO) juguen un paper rellevant. També es segueixen estàndards internacionals com l'SCORM.

Des de la Learning Unit es considera que s'està actualitzat pel que fa a les TIC. Des del Moodle es fa un ús actiu del fòrum i s'usen diferents tipus de formats en els materials: documents de text, diapositives, vídeos, imatges... També s'ha vist incrementat el nombre d'usuaris "concurrents" (tots al mateix temps): des dels tres últims anys s'ha passat de 50-100 fins a 500 usuaris. A més, aquest mateix any 2013 s'han començant a utilitzar aplicacions per poder realitzar cursos des de nous dispositius portàtils com per exemple tablets o telèfons. Es pot dir que s'està avançant cap al "mòbil learning" o m-learning.

D'altra banda, es té una postura cauta respecte a les xarxes socials. Pel moment, no s'estan utilitzant per por a la seguretat, bàsicament en dos aspectes: el dret a la intimitat i el perill del coneixement de membres de MSF per part d'organitzacions terroristes.

Finalment, s'ha de comentar l'experiència tinguda amb els blogs. En els cursos d'edicions anteriors existia un blog amb manteniment gratuït on els estudiants i docents podien fer les seves aportacions. Però passats uns mesos va començar a aparèixer publicitat no desitjada i es va decidir tancar aquest espai de treball.

Una de les propostes per suplir la manca de blog, és utilitzar la wikispace que ofereix la plataforma educativa en el cas que les necessitats del curs ho requereixin, però en el cas d'existir-hi molts participants, pot suposar problemes tècnics. En canvi, si el que es necessita és un espai com el blog, on el nombre de participants no sigui un impediment, seria més convenient usar-ne un de pagament sense publicitat. Tot i així, caldria valorar amb més detall l'equilibri entre la necessitat real i la inversió a realitzar.

Tal i com es pot veure en l'organigrama de l'Annex 1, un punt a destacar és que l'organització no és piramidal, sinó que s'assembla més a una organització horitzontal. D'aquesta forma es promou l'empowerment entre el personal, així com el treball col·laboratiu. Tot i així, existeix una debilitat interna deguda a la poca coordinació entre el departament que ofereix una formació presencial (face to face) i el departament d'eLearning. Una de les conseqüències ha estat la divisió entre ambdós sectors. Una altra, és que l'eLearning troba una competència dins de la mateixa organització per part dels partidaris del face to face.

Per dur a terme el projecte, s'espera continuar comptant amb la col·laboració del eCampus líder, tant durant les entrevistes com en la comunicació asíncrona, tal i com s'ha estat fent fins al moment, tot i que no es descarta en un futur treballar amb la resta de l'equip. D'altra banda, s'està realitzant un altre projecte paral·lelament a aquest, que estudia la qualitat d'un curs. S'ha acordat amb l'eCampus líder i la responsable del projecte una col·laboració mútua que ajudarà a la millora d'ambdós projectes.

Sense entrar en grans detalls, comentar simplement que l'organització no deixa de banda la legislació vigent, sent conscient i acomplint els deures i les obligacions derivades de la legislació, especialment la LOPD (Llei orgànica de protecció de dades), així com les lleis sobre drets d'autor.

5.3.4 Limitacions

Una de les possibles limitacions del projecte ve donada per la falta de temps per a la lectura de la documentació. Tot i haver ja llegit amb deteniment la informació necessària per fer un primer anàlisi de la situació, el volum de continguts és gran i difícil d'organitzar. Cal estructurar metòdicament cada informació que s'obté per no caure en la repetició i per poder relacionar aspectes de diferents dossiers.

D'altra banda, es tracta de fer un primer anàlisi d'un projecte relativament jove, però ambiciós i que està tenint molta acceptació. A més té perspectives d'ampliació a nivell internacional, amb la qual cosa, qualsevol petit problema, pot acabar creixent exponencialment per acabant sent

un gran *handicap*. Es pretén trobar mancances en un projecte (MSF eCampus) que està superant les expectatives inicials i aquest fet pot portar a caure en la inèrcia i justificar problemes sota la premissa: “Si funciona, llavors és que està bé”. És un error que, per part d'aquells que analitzen, s'ha d'intentar tenir en compte i evitar en tot moment.

5.4 Primeres conclusions a partir de l'anàlisi de necessitats

Durant els darrers anys, la prioritat de la Learning Unit, ha estat dissenyar, desenvolupar i implantar cursos a través de l'eCampus, sempre amb uns criteris de qualitat i uns estàndards predefinits per l'organització. L'èxit ha estat considerable i, en certs aspectes, fins i tot s'han obtingut millors resultats dels esperats. Però, en canvi, no s'ha prestat la mateixa atenció a la gestió. Això no significa que aquesta sigui deplorable, ja que sinó, el projecte hagués fracassat. Simplement és una gestió millorable.

Després de l'anàlisi de les necessitats tant de l'organització com del projecte, s'han detectat els següents aspectes rellevants:

- ★ No existeix autoavaluació de la gestió dels cursos. En canvi es realitzen enquestes i estadístiques sobre l'actuació docent, però no s'ha tingut en compte la gestió durant els últims anys.
- ★ És senzill trobar informació ben classificada sobre el disseny instruccional o tecnopedagògic dels cursos oferts, però en canvi, localitzar documentació sobre els recursos humans (equip de treball, rols, tasques...) i els recursos econòmics és més complicat.

Per tant, una de les conclusions més importants sobre l'anàlisi realitzat recau en la necessitat de trobar eines per a l'avaluació de la gestió de l'eLearning. A més, per tal de facilitar la detecció de problemes futurs, es creu que seria adient la creació d'algun sistema on la documentació sobre recursos humans i econòmics sigui més accessible, oferint així més transparència a la Learning Unit.

Un dels punts forts del projecte fins al moment ha estat la constància i la dedicació a l'anàlisi de la documentació, tot comparant-la amb el funcionament real del MSF eCampus. Per a això és imprescindible una bona organització i seguiment dels avanços. També cal dir que actualment ja es disposa d'una gran quantitat d'informació i es preveu que se'n vagi recopilant més, amb la qual cosa es fa altament recomanable utilitzar un bon sistema de classificació i emmagatzematge que sigui conegut i s'estigui familiaritzat.

Coherentment amb el raonament anterior, s'ha de seguir una metodologia adequada per encarar les necessitats detectades. Per a això, s'han valorat cinc models: l'ASSURE, l'ADDIE, el 4C/ID, la Prototipització Ràpida i el model Kemp. Per tal de sintetitzar, no es pretén mostrar l'anàlisi i comparació de tots ells, però sí quins són els punts en comú i el motiu pel qual s'ha decidit pel que finalment li dona estructura a tot el projecte.

Tots ells descriuen models de processos de disseny instruccional, explicant quan i quins passos s'han de seguir en el disseny. A més, esmenten les tasques dels dissenyadors, així com el funcionament dels sistemes i el mètode amb el que els alumnes aprenen.

A partir dels coneixements teòrics i de la temàtica i l'àmbit d'aquest projecte en concret, s'han considerat necessàries les següents fases per al seu desenvolupament:

1. Fase preparatòria: reflexió i disseny.
2. Treball de camp: accés i recollida de dades a través de fonts documentals.
3. Analítica: reducció de dades. Obtenció i verificació de resultats i de conclusions.
4. Informativa: elaboració d'un informe.

Aquesta ordenació no és estrictament temporal. De fet, alguns aspectes de diferents fases es poden superposar.

Segons l'estructura que es vol donar al projecte i els aspectes anteriors s'ha considerat que el més adequat és el model ADDIE (Anàlisi, Disseny, Desenvolupament, Implementació, Avaluació). La raó principal d'aquesta decisió ha estat que aquest model, tal com explica Sangrà et al. (2004) "pot adaptar-se a nombroses situacions. El model és flexible i aplicable a diferents situacions instruccionals, proporcionant un marc que inclou tots els elements importants".

L'organització podrà fer servir com a plantilla aquest projecte en properes edicions, gràcies a l'adaptabilitat del model fet servir, sent així un treball més fàcilment reutilitzable.

6. PLANIFICACIÓ

Des de l'inici, on s'esbossaven els primers acords, fins l'actualitat, on ja s'ha realitzat un anàlisi amb més profunditat tant de les necessitats de l'organització com del procés seguit, el projecte ha anat evolucionant de tal forma que ha anat agafant consistència.

Arribat aquest punt, és el moment de planificar les tasques que es porten a terme en el model ADDIE.

6.1 Definició, descripció i temporització de les tasques

Durant un període de temps que es detalla en la temporització a partir de l'anàlisi, s'han de realitzar un seguit de tasques que tenen una finalitat concreta per poder obtenir certs "productes".

Un cop analitzades les necessitats bàsiques de l'organització i el seu funcionament, cal aprofundir més en els aspectes que s'han considerat més febles. Per això, l'autora ha de preparar material adaptat per avaluar el procés de gestió eLearning de l'organització. Es tracta de crear qüestionaris, checklist i/o rúbriques, preferentment quantitatius. Aquest material es passarà a les persones corresponents (alumnes o/i personal laboral de l'organització) i, un cop retornat degudament emplenat, es classificarà, analitzarà i s'obtidran conclusions. D'altra banda, s'ha de comparar les estadístiques reals amb les esperades, tant a nivell econòmic com docent, així com els criteris de qualitat establerts i els seguits. Finalment, es compararan els objectius proposats inicialment per l'organització amb els assolits.

Amb aquestes tasques es pretén arribar a unes fites concretes. La més important, al voltant de la que gira tot el projecte, és valorar de forma objectiva la gestió de l'eLearning en MSF, gràcies a la qual es podran suggerir propostes de millora. Però per arribar-hi, és necessari conèixer els criteris de qualitat interns de l'organització, estimar l'èxit del projecte MSF eCampus i obtenir una valoració sobre el rendiment laboral del personal que treballa en la secció d'eLearning i la seva satisfacció. En la taula 2, es veu representat de forma més gràfica l'associació entre tasques i fites:

TASCA	FITA	
Checklist	Qualitat	Valorar la gestió de l'eLearning en MSF.
Qüestionari	Rendiment laboral i satisfacció	
Estudi estadístic	Èxit de MSF eCampus	

Taula 2. Associació entre tasques i fites

A partir del model ADDIE, es detallen les tasques que es realitzen en cada fase, incloent-hi la d'anàlisi ja comentada:

TASCA	INICI	FINAL	Durada	Destinatari
ANÀLISI	27/02/13	07/04/13	41 dies	
Anàlisi de l'organització, els processos i els resultats	27/02/13	22/03/13		Autora
Estudi dels aspectes legals interns i externs.	23/03/13	02/04/13		Autora
Anàlisi DAFO/SWOT	04/03/13	03/04/13		Autora
Comparació de la situació real amb la planificada inicialment.	04/04/13	20/04/13		Autora
Valoració de les necessitats.	21/04/13	28/04/13		Autora
Valoració sobre l'adequació dels aspectes tecnològics i de manteniment.	29/03/13	04/04/13		Autora
DISSENY	05/04/13	21/04/13	27 dies	
Consensuar l'estratègia a seguir.	05/05/13	09/05/13		Autora
Comunicar les reflexions i les conclusions obtingudes a partir de l'anàlisi.	05/05/13	09/05/13		Autora
Fixar els objectius.	10/05/13	13/05/13		Autora
Especificar el contingut.	14/05/13	19/05/13		Autora
Determinar els criteris d'avaluació.	15/04/13	22/04/13		Autora
Concretar els criteris de qualitat amb l'organització.	15/05/13	22/05/13		Autora
DESENVOLUPAMENT	22/04/13	07/05/13	12 dies	
Creació de material (checklist, qüestionari...)	22/04/13	30/04/13		Alumnes i personal laboral
Passar els qüestionaris.	01/05/13	02/05/13		Alumnes i personal laboral
Analitzar criteris de qualitat	01/05/13	07/05/13		Autora
IMPLEMENTACIÓ	08/05/13	03/06/13	19 dies	
Recollir, classificar i analitzar qüestionaris	08/05/13	15/05/13		Autora
Conclusions a partir dels qüestionaris.	16/05/13	20/05/13		Autora
Comparar estadístiques	17/05/13	22/05/13		Autora
Conclusions estadístiques	23/05/13	27/05/13		Autora
Comparar criteris de qualitat	24/05/13	27/05/13		Autora
Comparar objectius proposats amb els assolits	10/05/13	15/05/13		Autora
Detecció de necessitats i mancances	28/05/13	03/06/13		Autora
Propostes de millora	28/05/13	03/06/13		Autora
AVALUACIÓ	27/02/13	11/06/13	110 dies	
Avaluació del procés	27/02/13	10/06/13		Autora i eCampus lider
Avaluació final	04/06/13	11/06/13		Autora i eCampus lider

Cal fer un comentari sobre aquesta temporització. És important tenir en compte que s'ha realitzat en base a una estructura inflexible en les dates inicials i finals, ja que no es podia començar abans del 27 de febrer ni després de l'11 de juny. Per això, la implementació solament contempla una de les fases que interessin a l'organització. La resta (en total en seran 4) es concretaran en l'apartat d'implementació, on s'ampliarà la temporització fins poder implementar les propostes a tot l'eCampus. Anàlogament, tant l'avaluació final com la del procés es veuran modificades.

El diagrama de Gantt corresponent a la temporització anterior es troba en la següent pàgina. En aquest cas, s'han identificat les barres que marquen el temps amb els colors definits per a cada fase (per exemple, verd per al disseny o groc per al desenvolupament), ja que les tasques es llegeixen amb dificultat i, d'aquesta manera, és més senzill identificar visualment el temps que es dedica a cada fase.

6.2 Eines de seguiment, coordinació i gestió.

Durant la fase de disseny es concretaran les eines de seguiment, coordinació i gestió del projecte, que serviran per assegurar no perdre de vista els objectius i continuar amb la col·laboració dels implicats, vigilant no desviar-se de la temporització.

A l'hora de fer el seguiment, es comptarà amb les respostes de l'eCampus lider als dubtes que vagin sortint, fent valer el seu criteri. Respecte a la coordinació caldrà arribar als acords necessaris amb l'eCampus lider, ja sigui a través d'entrevistes personals o bé usant altres canals de comunicació establerts. Caldrà mantenir la col·laboració entre tots els participants.

Les eines de gestió seran reflexives i basades en l'argumentació. Així, s'hauran de valorar les polítiques de qualitat de l'organització, i aconsellar si són adequades o no. També es controlarà el progrés del projecte i s'argumentaran les decisions preses.

6.3 Recursos humans

El projecte es podrà dur a terme, principalment, amb el treball i la col·laboració entre ells de dues membres: l'autora del projecte i el responsable de la secció d'eLearning de la Learning Unit (LU), l'eCampus lider. També serà imprescindible un tercer factor: tot l'equip directiu de la LU, tot i que en menor mesura, ja que solament farà una revisió final. Hauran de valorar les propostes de millora i donar el vist-i-plau per a la seva implementació en un futur. Caldrà realitzar una presentació (20-25 mins) per informar-los dels aspectes més rellevants del projecte (objectius, necessitats, pressupost, calendari...). Sense la seva aprovació el projecte quedarà pendent de modificacions o podrà veure's substituït o eliminat de les prioritats.

A continuació es troba l'equip, les tasques i la dedicació de cada membre/s per poder valorar la implicació de cadascun d'ells.

EQUIP	TASQUES	DEDICACIÓ
Autor/a	- Definir objectius, tasques, temporització, avaluació. - Crear pressupost.	15-20 hores setmanals
eCampus lider	- Consensuar decisions amb l'autora. - Revisar periòdicament el projecte.	3 hores setmanals
Equip directiu LU	- Aprovar o descartar propostes de millora.	10 hores en total (al final del projecte)

Taula 3. Recursos humans: equip, tasques i dedicació corresponent.

A més, també es compta amb la col·laboració d'altres persones:

- **Alumnes:** participen de forma activa i passiva en el projecte. En aquest últim cas, seran aquells que ja han usat anteriorment la plataforma per realitzar algun curs de formació els que podran notar alguns canvis respecte a edicions passades. A més, participaran activament en les enquestes per a la valoració de la qualitat de diferents aspectes del MSF eCampus.
- **Tutors/professors, dissenyadors instruccionals i altres membres del personal laboral (administració, manteniment informàtic...):** serà necessària la seva col·laboració per conèixer la valoració quantitativa sobre el MSF eCampus, així com l'opinió d'alguns aspectes laborals. Aquells que han de participar activament en els cursos, com per exemple els tutors o els dissenyadors, un cop aprovades les propostes de millora, hauran de seguir uns criteris concrets que poden variar respecte a altres anys. En aquest cas, s'haurà d'explicar el perquè dels canvis i la necessitat d'adaptar-se a ells.
- **Autora del projecte de qualitat:** paral·lelament a aquest projecte, se n'està portant un altre en l'organització sobre qualitat. L'autora assisteix a les reunions presencials aportant el seu punt de vista i crítiques constructives. Ambdues (autora i col·laboradora), hauran de trobar punts en comú per realitzar enquestes al personal laboral i als estudiants que siguin vàlides per als dos projectes.

6.4 Necessitat d'un pla de comunicació

A l'hora d'organitzar els processos de comunicació, orientar i evitar la dispersió de situacions quotidianes és necessari crear un pla de comunicació intern i extern. Haurà de promoure el seguiment i l'avaluació dels processos, però sense acabar sent una eina rígida i limitadora, sinó més bé sent una guia flexible i adaptable que sigui capaç de transmetre els conceptes i principis bàsics de les idees a comunicar.

Per poder dissenyar un bon pla de comunicació és important tenir en compte no solament allò que es vol dir, sinó també, qui ho ha de fer, els destinataris i el seu context. També cal definir els mitjans i la freqüència de comunicació per a cada cas. I tot això, sense oblidar el pressupost del que es disposa per desenvolupar i implantar el pla entre els participants.

Per sort, en l'actualitat i en el context sociocultural i econòmic d'aquest projecte i de l'organització, el model tradicional de comunicació es veu complementat per noves eines, com la

web 2.0, les xarxes socials, la sindicació de continguts, els missatges de text ràpid... Amb això s'aconsegueix un seguiment, diàleg real, rapidesa i un nivell més alt d'involucració, ja que la informació pot circular amb totes les direccions (incloent-hi la bidireccionalitat, sent transmissors i receptors de la informació)

Així doncs, apareix una necessitat de definir un pla que porti una millora en la comunicació entre els implicats en el projecte per poder millorar tant l'eficiència laboral com la qualitat del projecte. Per a això, es poden aprofitar tant les eines tradicionals com les noves tecnologies i internet, intentant ajustar el pressupost al màxim possible.

6.5 Anàlisi econòmica

En aquest apartat, a més de la perspectiva de l'organització també es té en compte l'anàlisi respecte de l'autora. Ambdós es posaran en comú i es comprovarà si existeix un benefici econòmic per als dos.

Pel que fa a l'autora, els aspectes a tenir en compte són el transport utilitzat per arribar a les reunions presencials, les despeses generals i els ingressos deguts a la beca atorgada per l'organització.

Respecte al transport, es considera que s'han de realitzar entre dos i tres viatges al mes que suposen un bitllet de tren (anada i tornada) de 21€ més la part proporcional del bitllet de metro a Barcelona (el T10 d'una zona val 9,80€) i l'autobús a Girona (T10, una zona, 10,65€).

A més, cal incloure les despeses associades al consum de material d'oficina així com altres eines imprescindibles per al bon desenvolupament del projecte, com per exemple, la connexió a internet ADSL, el telèfon, el desgast del material informàtic... En aquest apartat també s'inclouen possibles imprevistos que puguin sorgir, com per exemple, haver de dinar fora de casa pel retràs de transport públic. L'estimació és aproximada i correspon a 20€ al mes més 50€ per a extres.

La duració de la relació laboral amb l'organització és des de febrer fins juliol. Per tant, per fer el càlcul del pressupost, es consideren sis mesos.

D'altra banda, l'organització ha considerat que les tasques que es duren a terme són de gran interès per a la millora de l'eCampus. Per això, després de valorar el currículum i acordar una dedicació diària d'un 3-4 hores diàries des del 18 de febrer fins el 31 de juliol (unes 380 hores en total), ha decidit dotar al responsable del projecte d'una beca de 300€ al mes.

Finalment, el pressupost es pot visualitzar gràficament en la taula 4.

RESPONSABLE DEL PROJECTE		
ASSUMPTE	CÀLCUL	INGRÉS
Transport públic	25€ x 2,5 setmanes x 6 mesos	-375 €
Despeses	20€ x 6 mesos + 50	-170 €
Beca MSF	300€ x (4 mesos i 14 dies)	1.340 €
TOTAL	-375 -170 + 1.340	795 €

Taula 4: Pressupost per a l'autora del projecte.

Per tant, fent el balanç entre inversions i ingressos, s'obté una quantitat positiva (rebuda per l'autora) de 795 €.

Anàlogament, per a l'organització, les despeses són les de la beca (1.340 €) més l'equivalent econòmic a les hores de treball dedicades pel tutor (aproximadament dues hores per setmana, durant sis mesos). S'estima una quantitat de 125 €/mes, que durant 6 mesos són 750 € en total. Tenint en compte que el cost d'aquest projecte dut a terme per un expert seria d'uns 4.200 €. En la taula 5 es troba esquematitzat el pressupost per a l'organització.

ORGANITZACIÓ		
ASSUMPTE	CÀLCUL	INGRÉS
Beca	300€ x (4 mesos i 14 dies)	-1.340 €
Cost en recursos humans	125€ x 6 mesos	- 750 €
Cost del projecte		+ 4.200 €
TOTAL	-375 -170 + 1.340	2.110 €

Taula 5. Pressupost per a l'organització.

7. DISSENY

7.1 Fonamentació teòrica

La proposta dissenyada està emmarcada en l'àmbit de la gestió de processos eLearning i segueix unes pautes molt analítiques. Per això, no tindria sentit escollir entre una modalitat de formació o fer una distinció, per exemple, entre conductisme o connectivisme. En canvi, el que sí que es pot explicar és la fonamentació teòrica que utilitza la Learning Unit per posar en marxa el MSF eCampus, sobre el qual està basat aquest projecte. Així, serà imprescindible conèixer-la per poder valorar posteriorment la seva adequació.

L'enfocament teòric (veure figura 1) que utilitza la Learning Unit vers el cursos que es realitzen a través del MSF eCampus es basa en el model pedagògic centrat en l'estudiant i s'emmarca en una modalitat d'aprenentatge totalment virtual, l'eLearning⁴. El model fa que l'estudiant sigui el centre tant en l'aspecte pedagògic, tecnològic com en el procedimental. Així, les necessitats de l'estudiant, el seu context i les seves circumstàncies són prioritàries a l'hora de preparar o adaptar l'acció formativa. En la documentació estudiada, no es diu explícitament la base conceptual, però a partir de l'anàlisi i l'experiència amb els cursos LUNET i INDUCTION, es pot associar al model ScenTRLE (Hirumi, A., 2002)

A partir d'aquesta imatge, es dedueixen els següents actors principals: l'estudiant, el tutor, el dissenyador instruccional i l'expert de continguts. A continuació es descriu de forma breument el paper que juga cadascun d'ells:

Estudiant

És el centre del procés d'aprenentatge. Juga un paper actiu, sent responsable del seu procés d'aprenentatge. En general, l'organització preveu que els cursos tinguin un alt grau de diversitat entre els seus alumnes. Per això proporciona i demana als formadors que usen els mecanismes adequats en cada situació.

Tutor

Fa de guia i segueix el progrés dels estudiants. També col·labora amb el disseny final dels cursos, així com en la implementació.

4 Tot i que encara no es pot generalitzar que la modalitat de l'eCampus també sigui m-learning, els darrers anys s'ha fet un esforç per adaptar alguns cursos al m-learning i actualment ja se n'estan començant a implantar. De moment, la valoració de l'organització és bona.

■ Dissenyador instruccional

És l'encarregat de fixar els objectius i de dissenyar els cursos en funció de les necessitats de l'alumne o del grup d'alumnes. La seva opinió és rellevant a l'hora de decidir l'entorn d'aprenentatge més adient.

■ Expert de continguts

El seu rol és determinar el contingut del curs i assessorar al tutor i al dissenyador instruccional, amb els quals col·labora estretament, amb les tasques de disseny i de tutorització. En MSF, l'expert de continguts treballa per al departament tècnic corresponent a la seva especialització (medicina, logística, recursos humans...).

Pel que fa a l'entorn virtual d'aprenentatge, s'ha dissenyat i desenvolupat la plataforma Moodle en funció de les necessitats de MSF. Gràcies a ella es fa un ús intensiu d'algunes eines de les que disposa, com el fòrum de discussió o el tauler de notícies. El fòrum s'utilitza tant per fer les presentacions inicials, com per a la realització de treballs, la seva exposició a la resta de companys i com a recurs per exposar i resoldre dubtes sobre les activitats.

En la plataforma es troba el material necessari per realitzar els cursos en diferents formats, intentant que sigui accessible (opensource) i que no es necessiti una infraestructura costosa (vídeos curts, arxius poc pesats...). Els continguts són sintètics, però clars, de tal forma que els discent puguin realitzar les activitats i assolir els objectius amb el mínim de material possible. Es valora molt positivament el fet de compartir experiències amb la resta de companys, sobretot en cursos de seguretat on es.

En el moment de dissenyar accions formatives, l'eCampus segueix cinc principis, que són la base de l'enfocament pedagògic de l'organització, que diuen:

L'aprenentatge resulta més assequible quan...

1. Els estudiants resolen problemes del món real.
2. Els coneixements inicials són la base de nous coneixements.
3. Els coneixements són explicats.
4. L'alumne aplica els coneixements.

5. Els coneixements s'integren en el context de l'estudiant.

Per aquest motiu, els cursos fomenten la interacció entre els participants i el treball col·laboratiu per animar a compartir el coneixement. També es tenen en compte els coneixements previs, les característiques dels participants i els impediments de diferents tipus (per exemple, tecnològics) a l'hora de dissenyar els cursos. La metodologia és diferent segons el tipus d'activitat, podent ser individuals o en petits grups.

Vistos els principis i les consideracions anteriors, des del punt de vista d'aquest projecte es considera que l'enfocament pedagògic és coherent amb el model teòric, a més d'adaptar-se a les necessitats reals i actuals de l'organització.

7.2 Disseny del pla de gestió/coordinació

Després d'haver fet un anàlisi general de la situació del MSF eCampus i del propi projecte en base a la proposta general, seguint el model escollit (ADDIE), arriba el moment de dissenyar el projecte.

En aquesta fase s'establiran les tasques i les eines associades que es realitzaran per tal d'assolir els objectius del projecte, de la forma més realista possible en funció del temps de durada del projecte, la disponibilitat dels participants i els recursos humans, econòmics i tecnològics. També s'intentarà ser sintètic i esquemàtic, tot i aportant sempre la informació i les matisacions necessàries, així com un esperit crític constructiu.

7.2.1 Objectius del pla.

Després d'un primer anàlisi del context i d'una planificació, s'ha tornat al principi del projecte per analitzar els objectius inicials i valorar si són adequats o, pel contrari, s'han de modificar, eliminar o crear-ne de nous. Per sort, els objectius generals i específics continuen sent el mateixos.

Aquest fet no ha estat, ni molt menys, degut a la comoditat, sinó que s'ha analitzat la viabilitat del projecte des de diferents perspectives, fins i tot buscant errors conceptuals, mancances i ampliacions. Però això ha fet que encara s'hagin assentat més els objectius generals, ja que, tant des de l'opinió de l'autora com la de l'eCampus líder, s'ha considerat que els objectius són precisos, clars i susceptibles d'assolir.

Aquesta és la justificació per continuar indicant els mateixos objectius generals i específics inicials.

7.2.2 Disseny de les eines de seguiment, coordinació i gestió

Al llarg del desenvolupament, la implementació i l'avaluació del projecte s'utilitzaran algunes eines per fer el seu seguiment des del punt de vista teòric i pràctic. El seguiment teòric dona més importància al disseny del projecte, així com la seva temporització i el fet que continuï centrat en els objectius generals. En canvi, el seguiment pràctic pretén donar a conèixer fins a quin punt s'està aplicant la teoria desenvolupada en fases anteriors al cas real, el MSF eCampus.

Les **eines de seguiment** poden tindre més marcat el caràcter pràctic o el teòric, però també es pot donar el cas que una mateixa eina (per exemple un qüestionari) es pugui aprofitar per a ambdós aspectes. Les eines escollides per al seguiment són les entrevistes amb l'eCampus líder i la realització d'enquestes a través de qüestionaris, checklists o rúbriques. A l'Annex 4 es troba un model d'entrevista i durant la fase de desenvolupament on es crearà el material per realitzar el seguiment dels continguts del curs. Es pretén passar el checklist de qualitat en la fase d'implementació i, un altre cop després d'acabar el projecte per comparar-los i avaluar el projecte. D'altra banda, també es tindrà en compte l'opinió i els suggeriments del tutor de la UOC durant la creació del projecte, així com el feedback en fases anteriors.

Pel que fa a les **eines de coordinació**, s'aprofitaran alguns dels canals de comunicació que es descriuran en el pla de comunicació intern. Tal i com s'ha anat establint al llarg dels últims mesos, la coordinació amb l'eCampus líder es realitza bàsicament a través del fòrum del MSF eCampus, així com durant les reunions presencials a la seu de l'organització. Gràcies a aquestes eines, es coordinen les tasques i es fomenta la col·laboració entre participants⁵.

Per acabar amb aquest apartat, cal tenir en compte alguns dels aspectes propis de l'itinerari del projecte, **gestió i direcció**. Per això, es valorarà i s'aconsellarà, si fora necessari, en la implementació de polítiques de qualitat del MSF eCampus. També s'anirà analitzant el progrés del projecte i s'intentarà argumentar cadascuna de les decisions que es vagin prenent i de les seves modificacions, si les hi ha.

A la taula 6 es veu de forma més gràfica les eines corresponents de seguiment, coordinació i gestió del projecte.

5 Tant en les reunions com el fòrum de la UOC de MSF eCampus, participen l'eCampus líder i dues autores de projectes que es realitzen per a l'organització. Alguns materials són comuns a ambdós treballs i s'està intentant posar en comú alguns punts, principalment, referents a qualitat.

SEGUIMENT	COORDINACIÓ	GESTIÓ
S1. Entrevistes amb el l'eCampus líder. S2. Enquestes. S3. Criteri de l'eCampus líder.	C1. Acords amb l'eCampus líder C2. Ús de canals de comunicació com el fòrum i el correu. C3. Reunions síncrones. C4. Col·laboració entre participants.	D1. Valorar i aconsellar en la implementació de polítiques de qualitat. D2. Valoració del progrés del projecte. D3. Argumentació de les decisions que es van prenent i, si les hi ha, de les seves modificacions.

Taula 6. Eines de seguiment, coordinació i gestió.

7.2.3 Disseny de la infraestructura TIC

Els checklists de qualitat destinats als alumnes i/o als membres de l'organització s'hauran de penjar a la plataforma, ja que els destinataris hi tenen accés. Caldrà demanar els permisos necessaris a l'eCampus líder per poder accedir a l'edició i familiaritzar-se amb l'eina "Enquestes" del Moodle, així com amb el tractament estadístic que hi proporciona.

A més, les enquestes sobre satisfacció laboral s'inclouran en el lloc web SurveyMonkey.com. Aquest espai proporciona un tractament de dades que agrada més que el del Moodle, però solament permet fer de forma gratuïta qüestionaris amb un màxim de deu preguntes. Com que els checklists compten amb més de cinquanta ítems, s'ha optat per no usar aquest lloc per a elles, però sí que s'ha pogut aprofitar per a les enquestes de laboral.

7.2.4 Disseny del pla de comunicació intern/extern

A l'hora de definir un pla de comunicació, el primer que s'ha tingut en compte és allò que es pretén comunicar. La resposta ve en funció de les característiques del projecte i de la missió i visió de l'organització. No és qüestió de fer un pla de comunicació per vendre un producte o donar a conèixer una imatge corporativa, sinó que l'objectiu és millorar el que ja es té per augmentar la seva eficiència i continuar amb la formació dels que col·laboren amb l'organització no governamental.

Es tracta, doncs, de donar a conèixer de les novetats i les necessitats que van sorgint. També és necessari fer difusió de la informació, així com dels coneixements, els raonaments i les preferències dels diferents aspectes que componen cada fase. Tot això, sempre en el moment

adequat, (de forma síncrona o asíncrona). Aquests aspectes es poden considerar de mode intern o extern, segons les seves necessitats. Es considerarà pla de comunicació intern al que fa referència a la forma de comunicació entre els responsables del projecte. En canvi, la comunicació externa serà aquella que es durà a terme entre la resta de membres de l'organització, i que cobrarà més importància a finals del projecte, quan es donaran a conèixer les primeres conclusions i propostes de millora. Tant un com l'altre, es realitzen pensant en la seva eficiència, que sigui econòmicament viable i de forma consensuada entre totes les parts.

● Pla de comunicació intern

A continuació s'analitzen les diferents vies de comunicació entre l'eCampus líder i l'autora:

- ◆ **MSF eCampus:** plataforma Moodle en la que s'ha obert un espai per a la realització del projecte. En ella s'hi pot trobar un fòrum on presentar dubtes, demanar informació, penjar arxius (dossiers, presentacions...). Aquest espai és el principal canal de comunicació.
- ◆ **Correu electrònic personal:** s'ha utilitzat al principi del projecte, tant per a la comunicació com per a l'intercanvi d'arxius, però s'ha acabat descartant per treballar a través del fòrum.
- ◆ **Reunions presencials:** es realitzen a la seu de MSF, a Barcelona, cada 8-15 dies, segons sigui necessari. Aquestes reunions s'acorden amb suficient antelació, amb un ordre del dia que inclou els temes a tractar i el temps que s'espera dedicar a cada tema. El dia i la hora de la reunió s'acorda a través d'un Doodle, mentre que els temes a tractar s'afegeixen a un Google Docs, generalment en un full de càlcul en el que s'aprofita el format de taula.
- ◆ **Trucades telefòniques:** Fins avui, no ha estat necessari utilitzar aquesta via, però es té en compte per si, en algun moment, s'ha de comunicar alguna cosa de forma urgent.

El fet de començar la comunicació a través d'un canal (correu electrònic) i canviar a d'altres, demostra que s'ha evolucionat, valorant els aspectes que es consideren més importants per a la comunicació interna, adoptant nous medis i descartant els que semblen innecessaris.

● Pla de comunicació extern

A l'hora de fer efectiu el pla de comunicació extern, es seguiran les mateixes directrius que

té l'organització. Així, segons el tipus i la importància de la informació a comunicar, s'utilitzen diferents vies. Les més habituals són:

- ♦ **Correu electrònic:** s'envia a les persones implicades un correu amb la informació i, si escau, els fitxers adjunts. Aquesta via s'usa per a comunicacions relativament breus i que no necessiten d'una rèplica ràpida.
- ♦ **Reunions síncrones:** poden ser presencial o a través de videoconferència, en funció de les necessitats del moment. S'usa quan cal una comunicació fluïda i ràpida.
- ♦ **A través de la LUNET⁶:** s'usa menys que les anteriors, però funciona bé a l'hora de penjar arxius (ppt, dossiers, vídeos...)

7.3 Avaluació

Fer un disseny de l'avaluació del producte dissenyat implica anar revisant i avaluant el projecte en sí. Per aquest motiu, s'ha intentat ser el més perfeccionista possible en aquest punt. Tal i com s'haurà pogut observar tant en aquesta fase com en les anteriors, s'ha intentat sempre respectar el model que es va escollir inicialment per dur a terme el projecte, l'ADDIE. En aquest apartat s'ha de tractar l'últim dels aspectes d'aquest model, l'avaluació, i que està present en totes les fases. Gràcies a ella, es podrà reflexionar i identificar els aspectes del projecte que funcionen bé i el que no, i rectificar abans que el problema es magnifiqui.

El projecte depèn tant de la feina a realitzar i la seva organització, com de les persones que el realitzen, emfatitzant sobre la responsable principal, l'autora. Per això, s'ha decidit fer un disseny d'avaluació no únicament en funció dels resultats que s'estan obtenint, sinó incloent també criteris personals.

D'aquesta forma, durant aquesta fase, serà necessari realitzar una crítica constructiva del projecte, així com analitzar l'eficàcia i eficiència del treball, detectar errades i mancances i finalment, optimitzar i millorar els punts més dèbils i els més importants.

7.3.1 Avaluació de procés

Pel que fa al procés, es consideraran els següents aspectes cada 10 o 15 dies com a màxim, aproximadament abans de finalitzar una fase:

⁶ Learning Unit NET: Espai inclòs dins de la plataforma de MSF eCampus on solament tenen accés aquells que els responsables de la Learning Unit han decidit.

- ◆ Analitzar els avanços del projecte. Preguntar-se si són suficients i adequats. En cas contrari, analitzar les causes del fracàs.
- ◆ Comprovar que s'acompleix el calendari.
- ◆ Comparar les valoracions esperades dels altres participants amb les reals. Comentar-les amb els implicats en cas de desacord.
- ◆ Comprovar el grau de flexibilitat, tot i tenint en compte no perdre el rigor.
- ◆ Contrastar els objectius assolits amb els esperats. En cas que no concordin, intentar deduir els motius.
- ◆ Considerar si la càrrega de treball és excessiva o insuficient. Analitzar el rendiment (és a dir, la feina realitzada *versus* la feina que s'ha acabat)
- ◆ Observar si augmenta la motivació a mesura que el projecte va guanyant forma o bé disminueix. Trobar resposta tant en un cas com en un altre per no caure en l'eufòria ni en el desànim.
- ◆ Estimar el grau de satisfacció amb l'organització.

7.3.2 Avaluació final

Finalitzat el desenvolupament i la implementació, s'ha d'avaluar el treball realitzat que ha acabat donant certs resultats i obtenint les conclusions pertinents.

- Valorar si s'ha analitzat coherent i objectivament les necessitats de MSF eCampus.
- Analitzar la realització de propostes de millora i observar si són adequades.
- Comprovar que el pressupost ha estat acurat.
- Deduir la sostenibilitat del projecte social i econòmicament.
- Estimar la probabilitat de que el projecte continuï beneficiant l'organització un cop finalitzat.
- Considerar l'adaptabilitat i reutilització del projecte en properes edicions.
- Corroborar l'aprenentatge i les competències professionals assolides.

- Analitzar el rendiment de treball final, és a dir, si la quantitat total de feina ha estat adequat per a la realització del projecte.
- Valorar el treball continuat.

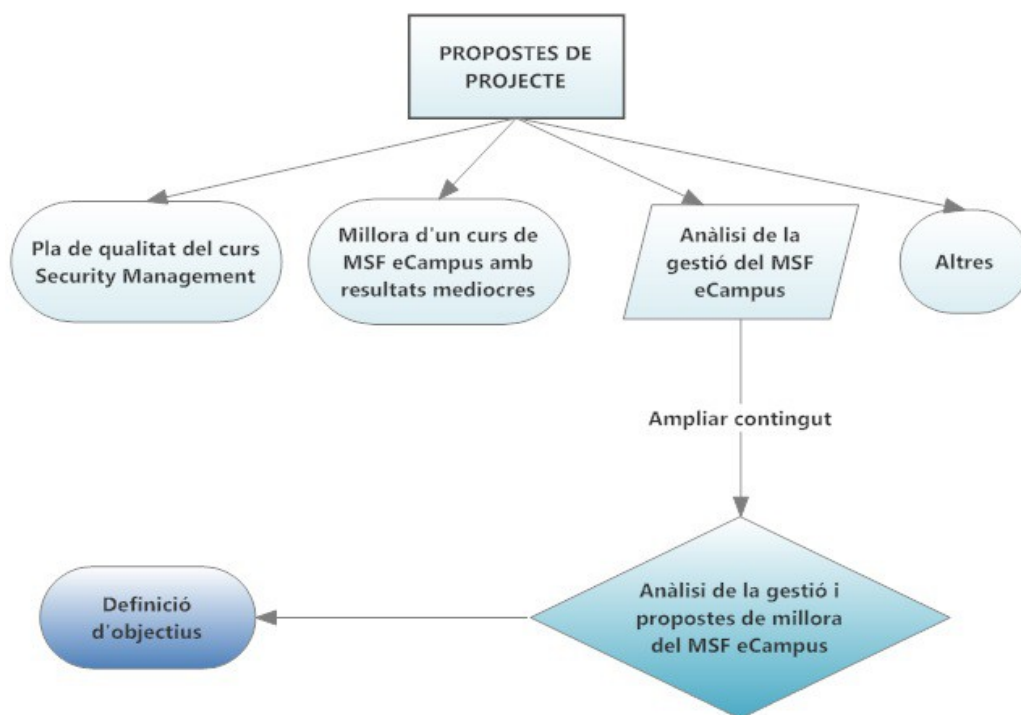
Cal comentar que un bon resultat aparent, no implica una bona avaluació, i viceversa. Per exemple, en aquest cas en concret, es poden assolir els objectius generals del projecte (anàlisi i millora del MSF eCampus), però considerar que no s'han assolit competències laborals durant la realització del projecte, que s'ha hagut de treballar massa (poca eficiència de treball) o que s'ha sobrepassat el pressupost. En aquest cas, no es pot tindre una gran satisfacció general i, per tant, l'avaluació final o sumativa del projecte, pot arribar a ser desfavorable. Anàlogament, es podria fer la reflexió inversa, on els objectius generals no s'han assolit totalment, però la resta d'ítems a avaluar han estat molt favorables.

8. DESENVOLUPAMENT

Durant aquesta fase es vol aportar una idea qualitativa del desenvolupament del producte, des dels inicis, passant per l'actualitat i fent una mirada a un futur pròxim. El resultat final ha estat una sèrie de quatre diagrames comentats breument, intentant visualitzar de forma clara i funcional els aspectes treballats, així com descriure la implementació del projecte.

→ Els inicis del projecte.

Debat entre l'eCampus lider i l'autora el tema concret del projecte entre els temes a escollir. El resultat fou el següent:

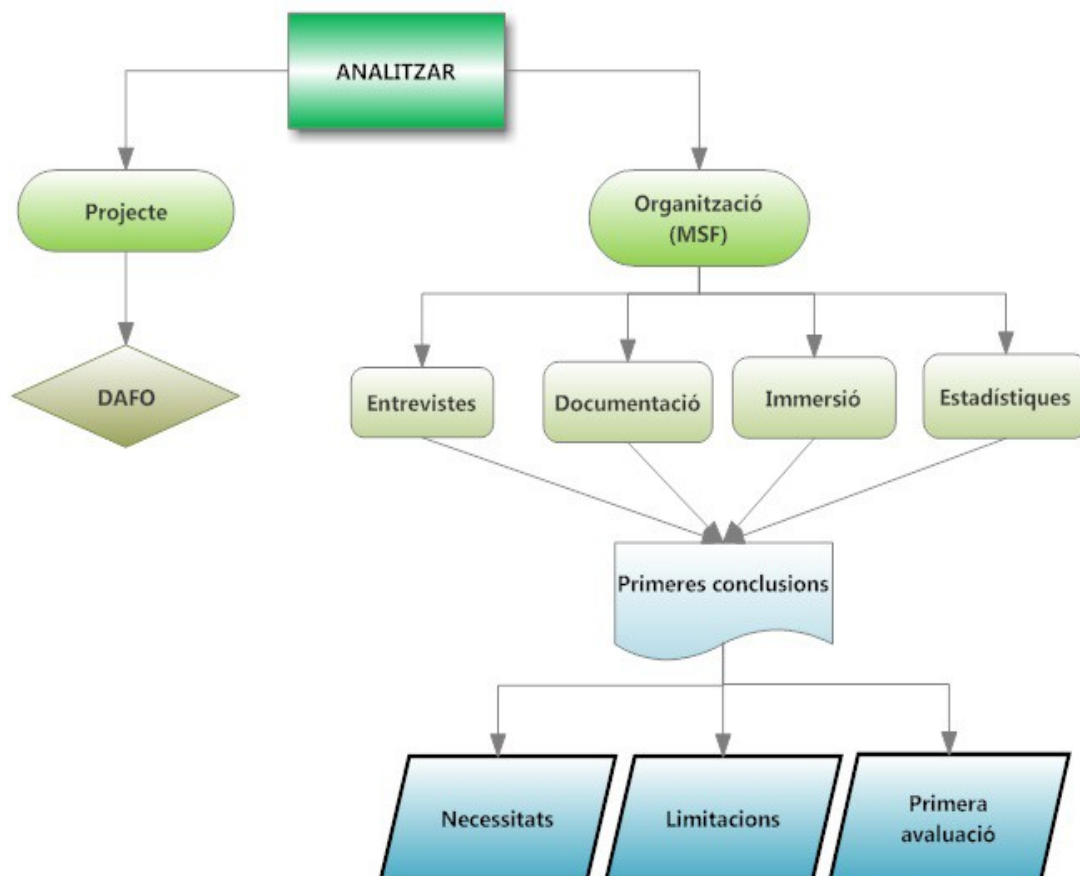


→ L'anàlisi

Per poder fer un bon anàlisi s'han de seguir diferents pautes. Una de les primeres és realitzar un anàlisi DAFO del projecte, considerant els factors externs (amenaces i oportunitats) i els interns (fortaleses i debilitats). D'aquesta forma es pot obtenir una primera impressió sobre la viabilitat.

També es fa un anàlisi de l'organització, basant-se en els objectius del projecte definits

prèviament. Per a això, s'usen diferents eines, com entrevistes personals, estudi de documentació i estadístiques, i la immersió com usuari del MSF eCampus. Tot això desemboca en unes conclusions inicials, que fan porten a una millor comprensió de les necessitats del projecte, així com el coneixement de les seves limitacions. En funció de l'anàlisi i les primeres conclusions és factible realitzar una avaluació inicial.



➡ El disseny, el desenvolupament i descripció de la implementació del projecte

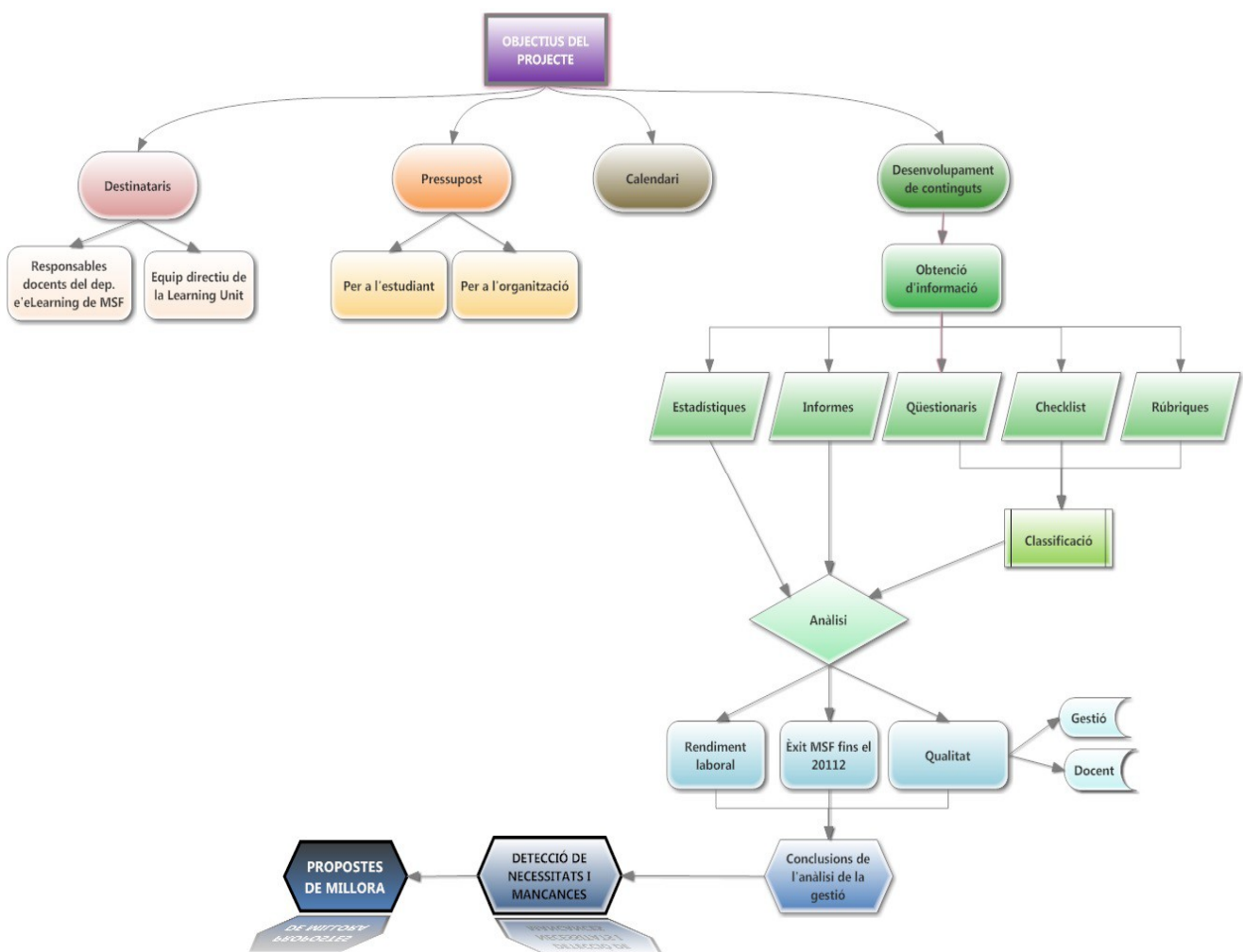
Al llarg de la fase de disseny es concreten els destinataris del projecte que són:

- ▶ Equip directiu
- ▶ Treballadors: tutors, experts en disseny instruccional...
- ▶ Alumnes: els afectarà indirectament. Es veurà millorada la qualitat docent a mig termini.

Cadascun d'ells juga un paper diferent dins del projecte, però tots ells són necessaris per arribar a assolir els objectius, ja sigui a través de revisions, col·laboracions o valoracions. També es realitza un pressupost per dur a terme el projecte, s'estableix un calendari orientatiu i es defineixen les tasques que es realitzaran per analitzar la gestió, com i per qui.

A partir d'aquí, es passa a la fase de desenvolupament, on s'avalua la informació a partir de les tasques establertes, s'obtenen conclusions a partir de l'anàlisi de la gestió i es detecten necessitats i amenaces.

En la fase d'implementació es realitzen les propostes de millora als destinataris. Un cop aprovades pels responsables de la Learning Unit, s'ha de començar a implementar i realitzar una prova per valorar la viabilitat i correcció de les propostes. Els canvis es poden realitzar solament en un curs per valorar l'impacte a petita escala. Si la valoració és positiva, s'implantaràn les propostes a tot l'eCampus, tenint especial cura en l'avaluació continuada dels processos.

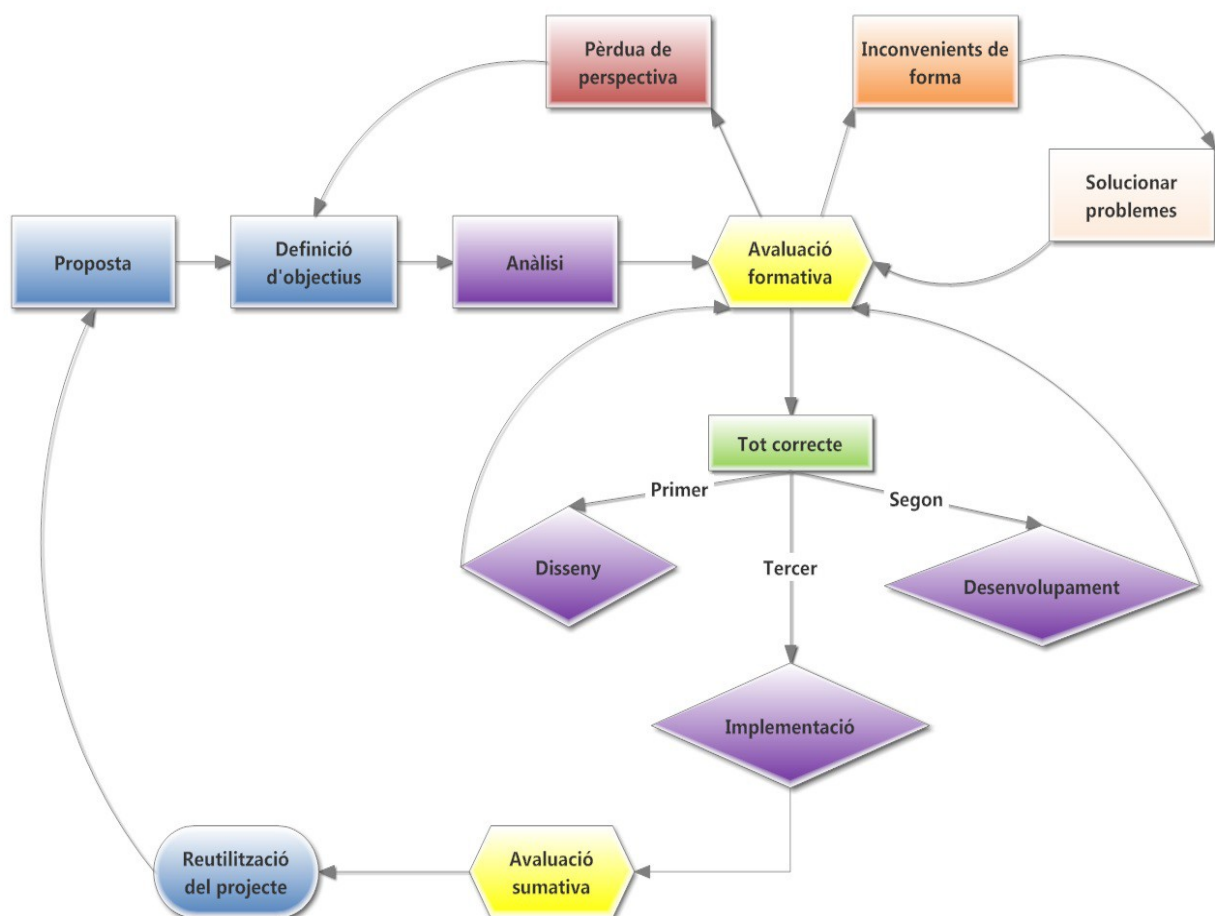


Finalment, s'esperarà el temps necessari per analitzar de forma objectiva els resultats obtinguts i comparar-los amb els esperats. En un futur, diverses variables poden portar a la reutilització del projecte com poden ser els canvis econòmics, la introducció de noves metodologies, l'adaptació de l'eCampus a nous dispositius (m-learning)...

→ L'avaluació

El projecte es veurà avaluat constantment per tal de millorar, rectificar i/o adaptar els processos a noves situacions o en el cas de detectar problemes. És a dir es realitzarà una avaluació continuada o formativa. A més, al final del projecte es farà l'avaluació sumativa que consisteix en determinar l'assoliment d'objectius i resultats.

L'avaluació és un procés continuat i cíclic, ja que es durà a terme durant tot el projecte i, en cas de ser reutilitzable en properes edicions, s'haurà de tenir en compte l'avaluació realitzada anteriorment.



És important fer un comentari sobre el calendari, ja que no és exactament igual que el descrit en el cronograma de l'apartat de planificació.

	FASE	SUBFASE	INTERVAL TEMPORAL
AVALUACIÓ CONTINUADA	ANÀLISI		Gener-febrer 2013
	DISSENY		Març-abril 2013
	DESENVOLUPAMENT		Maig-juny 2013
	IMPLEMENTACIÓ		Del juliol 2013 a l'abril de 2014
		Prova pilot (un sol curs)	Juliol-agost 2013
		Valoració de la prova pilot	Setembre i octubre 2013
		Implementació a tot l'eCampus	Octubre 2013 a abril 2014
	AVALUACIÓ SUMATIVA		Maig 2014

Taula 7: Calendari del projecte per a l'organització.

Això és degut a que de forma general s'ha estat descrivint el projecte en funció de l'interval temporal en el que l'autora té una relació laboral amb l'organització, és a dir, des de febrer fins juny. Però en aquest cas, es presenta una temporització des del punt de vista de l'organització, que disposa de més temps, podent així incloure una prova pilot en la implementació, que es basa en la incorporació dels resultats obtinguts durant els inicis d'aquesta fase (per més detall, veure taula 8: la de les descripcions de les fases de la implementació del següent apartat.)

Per acabar, es proporciona l'enllaç on es pot trobar una [presentació](#), la finalitat de la qual és comunicar el pla estratègic que es vol seguir per dur a terme el projecte d'anàlisi i propostes de millora de la gestió del MSF eCampus. Per fer-ho, s'han tingut en compte sis apartats. En el primer d'ells, es nombren els destinataris de la presentació. La resta fan referència al projecte. En ells s'explica els motius pels quals es considera important, els objectius i l'equip humà necessari. També s'inclouen les fases amb les tasques associades i, finalment, una temporització d'aquestes fases.

La presentació es pot visualitzar a través de http://prezi.com/xusa9o1igl5/presentacio-projecte_pac6/

9. IMPLEMENTACIÓ I AVALUACIÓ

9.1 Fases de la implementació

A continuació es realitza una proposta i es fixen les idees inicials per dur a terme amb èxit la implementació, sense perdre de vista l'objectiu principal del projecte: fer una valoració de la gestió del MSF eCampus.

Així, la idea és realitzar diferents tasques segons una temporització concreta, dividida en quatre fases. Aquestes són:

FASE 1	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recollida, classificació i anàlisi dels qüestionaris de qualitat i de rendiment laboral. 2. Conclusions a partir dels qüestionaris. 3. Comparació i conclusions a partir de les estadístiques. 4. Anàlisi dels criteris de qualitat. 5. Comparació d'objectius proposats per l'organització amb els assolits. 6. Propostes de millora.
FASE 2	<ol style="list-style-type: none"> 7. Aprovació i modificació, si escau, de les propostes de millora. 8. Implantació de les propostes en un curs (petita escala).
FASE 3	<ol style="list-style-type: none"> 9. Valoració de l'impacte de les propostes de millora implantades en el curs pilot. 10. Modificacions, si calen, de les propostes.
FASE 4	<ol style="list-style-type: none"> 11. Implantació de les propostes de millora a l'eCampus.

Taula 8: Fases de la implementació per a l'organització.

Es considera necessari fer un aclariment sobre el punt 9. En aquest cas, no es valoren les propostes de millora, ja que ja van estar aprovades pels òrgans directius prèviament (punt 7). El que s'avalua és *l'impacte* que han tingut aquestes propostes a petita escala per poder valorar la primera implantació. Això es fa per reduir al màxim els riscos en el moment de la implantació a gran escala, és a dir, a tot l'eCampus (fase 4)

Tot el material destinat als treballadors o als alumnes ha d'estar traduït a l'anglès, ja que és l'idioma oficial de l'organització. Per això, els qüestionaris, després de ser creats, han de passar pel servei de traducció. Hi ha tres qüestionaris. El primer és un checklist sobre la qualitat del MSF eCampus vista des de la perspectiva dels treballadors (Annex 5). Les preguntes es distribueixen en

quatre dimensions:

1. Dimensió tècnica-estètica.
2. Dimensió pedagògica-funcional.
3. Dimensió d'anàlisi de continguts
4. Dimensió política empresarial.

En començar el checklist, el treballador ha d'indicar el seu rol en l'organització, però en cap cas el seu nom. Cada ítem es pot valorar de 1 a 4 sent 1 la valoració que mostra desacord, i 4 un total acord. El checklist (igual que la resta de qüestionaris) es penja a la plataforma MSF eCampus de tal forma que, després de que els destinataris el completin, les respostes quedin enregistrades i es puguin visualitzar estadístiques senzilles.

També s'ha passat una enquesta d'avaluació de cursos de MSF eCampus per als alumnes (Annex 6), on es valoren cinc apartats:

1. Informació general
2. Tutoria
3. Continguts i tasques del curs
4. Avaluació
5. Aprenentatge

Finalment, es recollirà una qüestionari adreçat als treballadors per avaluar la satisfacció i l'eficiència laboral en l'entorn del MSF eCampus (Annex 7). Per limitacions de l'organització, era recomanable no comptar amb més de 20 preguntes, ja que la càrrega dels treballadors és alta i també han de respondre els checklists anteriors. Pel mateix motiu, s'han hagut d'unificar criteris entre aquest projecte i un altre enfocat a la qualitat, ja que sinó es corria el risc de no comptar amb la col·laboració del personal laboral de l'organització.

Seguidament s'han de classificar i analitzar les respostes obtingudes. Amb elles es podrà fer un estudi estadístic que permetrà obtindre unes conclusions. Se li ha donat molta importància a aquests materials perquè es podran reutilitzar, afegint o modificant alguns ítems, en l'avaluació

final. Així, un cop acabat el projecte, es passaran de nou els qüestionaris, i, si les propostes de millora implementades han estat les adequades, la valoració quantitativa hauria de ser més alta.

En la següent taula es mostra de forma gràfica el calendari de la implementació.

	2013								2014			
	Maig	Juny	Juliol	Agost	Set.	Oct	Nov	Des	Gen	Feb	Mar	Abr
FASE 1	<ul style="list-style-type: none">• Recollida i classificació dels qüestionaris de qualitat i de rendiment laboral.• Anàlisi i conclusions a partir dels qüestionaris.• Comparació i conclusions a partir de les estadístiques.• Anàlisi dels criteris de qualitat.• Comparació d'objectius proposats per l'organització amb els assolits.• Propostes de millora.											
FASE 2			<ul style="list-style-type: none">• Aprovació i modificació, si escau, de les propostes de millora.• Implantació de les propostes en un curs (petita escala).									
FASE 3					<ul style="list-style-type: none">• Valoració de l'impacte de les propostes de millora.• Modificacions, si calen, de les propostes.							
FASE 4							<ul style="list-style-type: none">• Implantació de les propostes de millora a l'eCampus.					

Taula 9: Cronograma de la implementació.

Les eines per realitzar l'avaluació continuada i sumativa seran el raonament i la discussió constructiva entre els responsables del projecte, així com els qüestionaris. A més, en l'avaluació

final també es consideraran els qüestionaris que es tornaran a passar per contrastar les noves propostes amb les de l'inici de la implementació. Si aquesta ha tingut èxit, la puntuació quantitativa dels checklist hauria de ser superior a la inicial.

La implementació es du a terme segons aquesta base teòrica, però en la realitat, a l'hora de posar-la en pràctica, els punts poden de ser ampliat, eliminats o modificats en funció dels imprevistos o noves necessitats que vagin sortint durant el període d'aquesta fase. És positiu tenir certa flexibilitat i adaptació a les circumstàncies, però no s'ha de caure en la improvisació ni en la realització de canvis precipitats. Tots ells, si els hi ha, hauran de ser justificats i consensuats pels principals implicats.

En el següent apartat es detalla l'experiència real al desenvolupar part de la implementació.

9.2. Implementació desenvolupada

9.2.1 Implementació

A dia d'avui, s'han acabat diverses tasques previstes segons la temporització, però n'hi ha d'altres que s'han començat però s'han quedat a mig camí. A continuació es comenten les tasques en el mateix ordre en el que s'han enumerat en el primer apartat.

Pel que fa als **punts 1 i 2**, que fan referència als qüestionaris, no s'han pogut dur a terme. Les raons han estat bàsicament l'aparició de diversos imprevistos i el retard en la traducció. En l'apartat "Resultats de l'avaluació" s'explicaran amb més detalls els motius. Per això, ni la part de qualitat ni la del rendiment laboral es poden comparar. Caldrà assumir, doncs, un primer fracàs i intentar esbrinar els motius per solucionar-lo el més aviat possible.

En canvi, sí que s'ha pogut comparar i obtenir conclusions a partir de les estadístiques realitzades en base a la documentació aportada per l'eCampus lider sobre les qualificacions dels alumnes en diferents cursos oferts per MSF eCampus (**punt 3**). Després d'analitzar i classificar les dades (veure amb més detall l'Annex 8), s'han realitzat unes gràfiques comparatives que es poden veure comentades en l'apartat de conclusions.

Per fer l'anàlisi de qualitat (**punt 4**), s'ha estudiat el Handbook on apareixen els criteris que marca l'organització. A més d'aquest document, també s'ha observat el funcionament de l'eCampus, s'han realitzat entrevistes amb l'eCampus lider i s'ha valorat l'experiència personal al realitzar un curs en la plataforma.

El projecte MSF eCampus va sorgir a partir d'unes necessitats que van definir uns objectius generals. Quatre anys després s'han comparat aquests objectius proposats inicialment amb el que ha aconseguit l'organització (**punt 5**). Per fer-ho, s'ha hagut d'analitzar el Handbook, el Bussines Case i fer entrevistes amb l'eCampus lider. Finalment, s'han comparat les expectatives inicials (objectius docents, previsions econòmiques...) amb les solucions formatives actuals. En aquest punt també es volia comparar la perspectiva econòmica del 2009 (despeses inicials, estalvis previstos, ROI⁷) amb els comptes reals del últims anys. Però per causes internes a l'organització, no s'ha pogut proporcionar el llibre de comptes del 2012 ni 2011. Es continuarà insistint en aquest aspecte i, en el moment en el que es disposi de la informació, es durà a terme la tasca. Tot i així, l'eCampus lider ha facilitat la informació qualitativament, podent així obtenir algunes conclusions.

Finalment, l'últim apartat de la primera fase (propostes de millora, **punt 6**) s'ha pogut començar, fent algunes propostes, tot i que cal acabar els punts 1 i 2 per obtindre'n de noves, si fóra necessari. S'espera poder fer aquesta tasca durant el mes de juny.

9.2.2 Avaluació de la implementació desenvolupada

A l'hora d'avaluar la implementació o part d'ella, apareixen alguns entrebancs. Inicialment, un projecte encarat a la docència el poden valorar professors, alumnes, personal administratiu i de manteniment informàtic... En un futur, un cop incorporades les propostes de millora en l'espai de treball d'aquest personal, ells mateixos sí que podran observar i comentar els canvis que puguin observar. Però, actualment, aquest no és el cas i solament es pot saber l'opinió del responsable, qui també formarà part del comitè que aprovarà o desestimarà les propostes de millora, i la pròpia creadora del projecte. Els dos estan implicats en la creació del projecte, així que per avaluar-lo s'intenta adoptar una postura rigorosa i objectiva. Per això, determinar unes eines d'avaluació per aquests projecte ha resultat realment complicat.

Tot i així, ambdues parts han considerat que el més adequat és fer una reflexió seguint els sis punts de l'avaluació continuada que s'especifiquen en la proposta de la implementació. Tots els punts han de ser contestats i justificats, sense excepció. Les respostes es troben en el següent apartat.

7

Return of Investment: retorn de la inversió. Es calcula el temps que es trigarà a amortitzar la inversió inicial.

9.3 Avaluació

Per tal de sintetitzar i expressar els resultats de l'avaluació del procés d'implementació de forma més gràfica i ordenada, s'ha optat per comentar els sis punts de l'avaluació continuada seguint el mateix ordre de forma que AN (on N=1,2...6) són els corresponents criteris.

A1. Avanços. S'han aconseguit avanços considerables. A més, totes aquelles tasques de depenien de la feina personal s'han realitzat amb èxit. En canvi, algunes d'elles s'han quedat per acabar, com l'anàlisi dels qüestionaris (punts 1 i 2). Hi ha hagut més d'un motiu d'aquest fracàs parcial. Per una banda, un cop enllestit el material, es van haver d'unificar els checklist de qualitat amb la companya que realitza un projecte de qualitat en la mateixa organització, endarrerint així l'entrega prevista al servei de traduccions. Aquest, es va trobar amb altres documents urgents i també va haver d'entregar les traduccions uns dies més tard del previst. D'altra banda, l'eCampus lider s'ha vist obligat, per causes internes de l'organització, a assumir certes responsabilitats laborals en les últimes setmanes. El seu excés de càrrega de treball ha afectat al projecte, per exemple, en el retràs a l'hora de passar material o d'obtenir respostes via correu electrònic de certs dubtes. En termes generals, s'està satisfet dels avanços aconseguits, tot i que s'ha hagut de modificar el calendari.

A2. Calendari. Hi ha hagut un canvi en la temporització. Els punts 1 i 2 havien estat programats per a principis de maig i no s'han pogut dur a terme; molt probablement, la fase 1 (punts 1 a 6) en lloc d'acabar al juny, acabarà a mitjans de juliol, amb la qual cosa es pot dir que s'espera endarrerir unes setmanes el calendari general previst.

A3. Flexibilitat. Ha quedat demostrat que en la implementació hi ha hagut flexibilitat quan han aparegut imprevistos. Per exemple, s'ha aprofitat temps que havia quedat lliure durant la temporalització de les tasques 1 i 2, per anar avançant la resta.

A4. Objectius. En general, s'han aconseguit els objectius, tot i que han fallat els qüestionaris, però, com s'explica en A2 i A3, s'intentarà assolir aquesta tasca abans d'acabar juny.

A5. Càrrega i rendiment de treball. La càrrega de treball per a l'eCampus lider, ha estat major del que esperava, i més encara després de sorgir imprevistos. Respecte a la càrrega de l'autora del projecte, s'ha de comentar amb més deteniment. La quantitat de feina ha estat adequada, però s'esperava una distribució temporal diferent. Algunes tasques han patit un retràs per motius externs, fet que ha suposat un excés de treball en uns períodes, mentre que en d'altres no s'ha pogut avançar el previst.

Vist des d'una perspectiva objectiva, el rendiment de treball ha estat mitjà-alt, ja que s'ha realitzat un gran esforç per part dels implicats per assolir aproximadament un 80% dels objectius previstos. En canvi, des d'una perspectiva més subjectiva, dona la sensació que el rendiment ha estat baix. Això és degut a que, encara que la feina acabada és la mateixa que en la consideració anterior, en alguns períodes no previstos s'ha hagut de treballar molt intensament, i en d'altres que es disposava de més temps, no s'ha pogut fer molta feina. En realitat, les hores dedicades són unes poques més que les previstes, però la percepció és que s'ha dedicat més temps.

A6. Motivació. Es destaquen tres fases diferenciades. Inicialment, es va començar amb moltes ganes, ja que la implementació del projecte és molt interessant i útil. Tot i així, ser conscient de la quantitat de treball encara per començar va fer posar els peus a terra ràpidament.

Però a mesura que anaven sorgint imprevistos i s'anava endarrerint la feina, augmentava la sensació d'inseguretat i desmotivació. Per això es va haver de treballar amb una pressió afegida.

Ja a finals de maig es va tornar a encaminar el procés i van aparèixer els primers resultats parcials, que han fet veure que realment hi ha hagut avanços i que es poden assolir els objectius. De nou, va tornar a augmentar la motivació.

Aquests alt-i-baixos, es consideren part del procés i no han suposat un excés d'eufòria ni de desànim.

9.3.1 Valoració i impacte en l'organització

Per tal de conèixer la valoració del projecte per part del personal implicat en l'organització, s'han fet algunes preguntes a l'eCampus líder, a mode d'entrevista, que són:

- A) Creus que el projecte pot tenir una viabilitat a llarg termini?
- B) Consideres les tasques i el calendari adequats?
- C) Canviaries algun punt del disseny?
- D) I del desenvolupament?
- E) Valora la implementació.
- F) Tens alguna suggerència respecte a l'avaluació?

Pel que fa a la viabilitat, la resposta ha estat afirmativa, ja que el projecte es considera realment important per detectar mancances i eliminar-les abans de començar una ampliació i internacionalització. S'estima que l'interès i el valor del projecte per a l'organització és alt; aquest ha estat un dels motius pel qual l'eCampus lider li ha dedicat més temps del previst.

S'està d'acord en les tasques i en el calendari de la implementació del projecte durant el termini entre febrer i juny. Però en canvi, el calendari del projecte a llarg termini (fins 2014), haurà de patir algunes modificacions, tal i com es comentarà en l'apartat de conclusions.

Pel que fa al disseny i al desenvolupament es considera viable i es creu que es podrà dur a terme, considerant els canvis de temporització, igual que la implementació que s'ha qualificat com a coherent i pertinent.

D'altra banda, s'ha detectat que en l'avaluació, tot i aprovar el seu procés, no s'ha especificat cap espai on pugui quedar enregistrades. Així doncs, en la propera reunió es proporcionarà un espai accessible als interessats (Moodle, Google Drive, DropBox...) per penjar les conclusions de l'avaluació. També es realitzarà una presentació per comunicar als destinataris (responsable de formació de MSF, persona de la Learning Unit...) el projecte i donar opció a fer preguntes o noves aportacions.

10. CONCLUSIONS GENERALS DEL PROJECTE

10.1 Conclusions en funció dels objectius i les tasques.

En aquest apartat final del projecte, és important recordar els dos objectius generals marcats inicialment i considerats durant la resta de les fases, per tal de tenir clar el grau d'assoliment dels mateixos:

Objectiu 1: Analitzar i avaluar la gestió del projecte eLearning MSF eCampus implantat per la Learning Unit.

Objectiu 2: Realitzar propostes de millora en funció de les necessitats i/o mancances detectades en l'avaluació de l'anàlisi.

En base al primer objectiu, s'han analitzat amb profunditat molts aspectes de l'eCampus. Un dels punts més importants d'aquest projecte era contrastar els objectius inicials de l'organització amb la realitat del MSF eCampus. Les conclusions d'aquesta anàlisi es mostra a continuació.

Pel que fa a la qualitat, es pot concloure que els criteris teòrics concorden amb la posada en pràctica del projecte de MSF. A més, es considera que són adequats a l'eCampus i que té en compte tots els aspectes rellevants per implementar els cursos. Tot i així, degut a una propera internacionalització a altres països europeus i americans, una visió d'ampliació del projecte (més cursos, més alumnes, més personal...) i la recerca de nous espònsors, es considera que cal adaptar o ampliar els criteris de qualitat de tot el MSF eCampus a un estàndard internacional per facilitar aquests processos als interessats. L'organització està d'acord i intentarà fer un esforç per aconseguir-ho el més aviat possible.

Respecte als objectius econòmics plasmats en el Business Case, es pot dir que s'han assolit i, de fet, fins i tot s'han millorat les expectatives previstes.

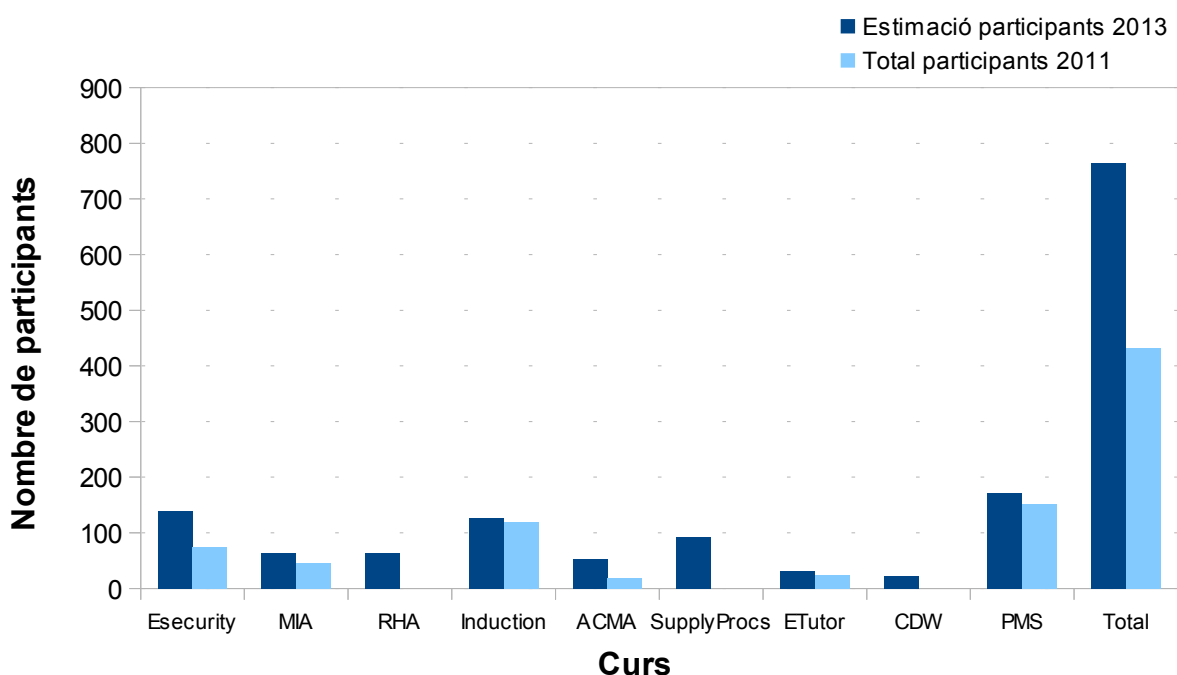
Els objectius tecnològics han anat millorant i adaptant-se a les noves tecnologies. S'està satisfet amb la plataforma (es va actualitzar a principis del 2013 amb èxit), la infraestructura en origen i destí (s'ha anat proporcionant material i accés a internet als països amb més deficiències on el personal havia de realitzar els cursos) i les actualitzacions de material (no solament en contingut, sinó també en format, usant vídeos, presentacions, àudios...). A més, des de fa uns mesos, es poden realitzar cursos a través de dispositius mòbils (m-learning) com tablets o telèfons.

Dels objectius docents és necessari comentar-los amb més detall que els anteriors. A partir

de les dades de l'Annex 8 s'han pogut representar dues gràfiques. Les dades facilitades corresponen a l'any 2011 i als mesos de gener, febrer i març de 2013. Per això, per comparar el nombre de participants s'ha fet una estimació de participants per al 2013. Com que els mesos de l'estiu no hi ha pràcticament activitat, els tres primers mesos representarien una tercera part dels participants. Però com que en aquest cas és preferible ser conservador, per si de cas sorgeixen imprevistos durant la resta de trimestres, en lloc de multiplicar per tres, s'han duplicat els valors de nombre de participants.

En base a les dades de la primera taula de l'Annex 8, s'obté la gràfica 1, que correspon a una comparació entre el nombre de participants per a cada curs i en total (última columna) per als anys 2011 i 2013 (estimació).

COMPARACIÓ PARTICIPANTS

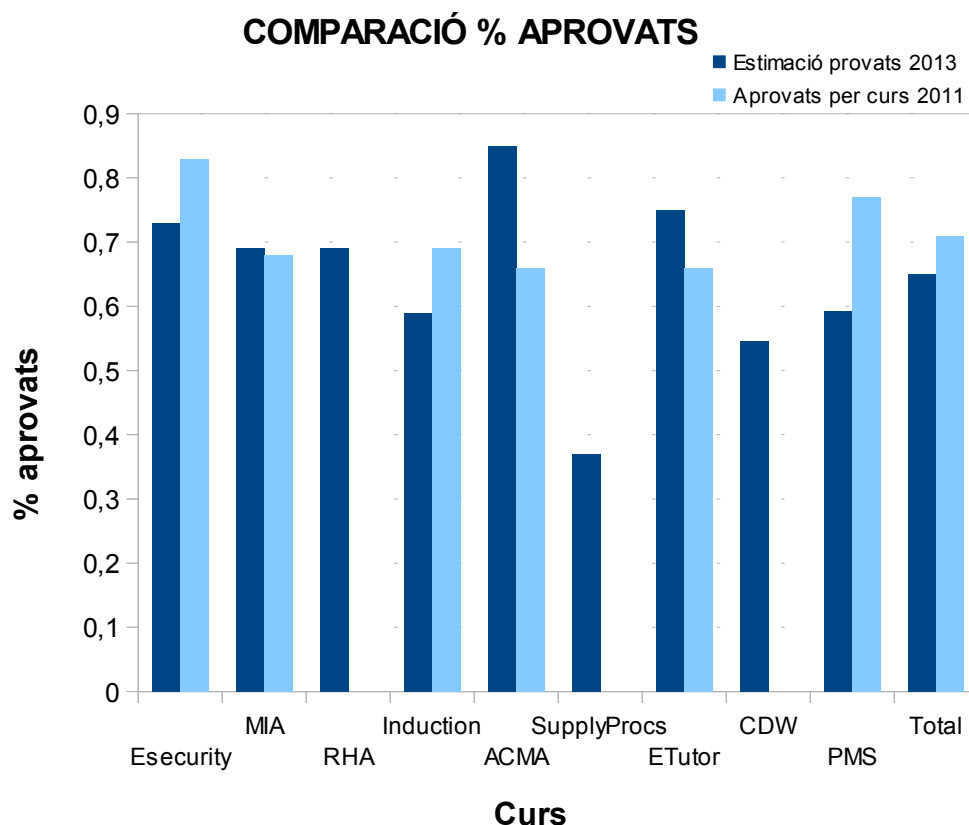


Gràfica 1. Comparació del nombre de participants en els cursos els anys 2011 i 2013 (estimat)

D'aquí es pot concloure que el nombre de participants ha augmentat en tots els cursos sense excepció, fins i tot tenint en compte que n'han aparegut de nous (RHA, SupplyProcs i CDW). En total, l'augment suposa aproximadament un 80% més de participant.

Pel que fa al percentatge d'aprovat la tendència canvia. Segons la gràfica 2 els cursos

Esecurity, Induction i PMS registren una disminució en el percentatge d'aprovat, mentre que ACMA i PMS presenten un augment, però no és suficient per compensar la baixada anterior, tal i com registra el total.



Gràfica 2. Comparació del percentatge d'aprovat en els cursos els anys 2011 i 2013 (estimat)

Per sort, existeix una explicació a aquest descens que pot permetre canviar la tendència en els pròxims mesos. El motiu recau en que s'ha vist disminuïda la tutorització i el seguiment dels cursos a principis d'any degut al segrest d'alguns dels cooperants que participaven en el curs com a tutors. Actualment ja es disposa de substituïts i s'espera tornar a la normalitat en els cursos afectats, i pujar així el percentatge parcial i total d'aprovat.

Tornant a l'objectiu 2 del projecte, en funció de les necessitats i mancances detectades es proposen les següents propostes de millora per al MSF eCampus:

- * Augmentar els **recursos humans**, ja que s'aprecia una càrrega de treball excessiva en el personal laboral.

- ******* Cal fer un **pla per analitzar la gestió** de l'eLearning de forma sistemàtica. De la mateixa forma que es porta un control dels resultats docents o el disseny tecnopedagògic, cal tenir present la gestió que es fa de l'eCampus.
- ******* **Reorganitzar millor la documentació** de l'eCampus. Existeixen moltes versions i esborranys d'un mateix document, però costa trobar-ne d'altres importants en la plataforma, com per exemple, un organigrama clar amb el personal, els rols i les tasques associades.
- ******* Incorporar o modificar alguns criteris de qualitat per obtenir un **certificat estandarditzat** de qualitat. Es recomana usar les normes ISO referents a l'eLearning (UNE-ISO/IEC 24751-1:2012, UNE-ISO/IEC 24751-2:2012, UNE-ISO/IEC 24751-3:2012⁸). Més endavant, si l'organització vol arribar a l'excel·lència, es pot considerar el model EFQM, però, per començar són més adequades les normes ISO.

10.2 Valoració del projecte, problemes i solucions.

Els dos objectius generals proposats han estat assolits parcialment. Tot i que s'han pogut obtenir les conclusions anteriors, cal recordar que els qüestionaris no han pogut ser analitzats ni avaluats, amb la qual cosa tampoc s'ha pogut aportar la perspectiva dels alumnes i dels treballadors sobre la qualitat del MSF eCampus o sobre el rendiment laboral.

S'esperava poder recollir, classificar i analitzar els qüestionaris la primera quinzena de maig per poder després obtenir les corresponents conclusions. Però aquest procés s'ha endarrerit fins a dia d'avui. Els qüestionaris són una eina molt important, ja que a més d'usar-se per l'anàlisi del MSF eCampus, també serveixen per ajudar a fer l'avaluació final del projecte. Per això, s'insistirà en la consecució d'aquesta tasca encara que s'hagi de dur a terme un mes i mig després de la data prevista.

D'altra banda, la temporització de les fases 2, 3 i 4 de la implementació (veure taula 9) haurà de ser modificada. Això és degut a que inicialment es va cometre l'error de pressuposar que durant tot l'any es realitzaven cursos de formació i es disposava dels recursos humans implicats en el projecte. En canvi, durant els mesos de juliol i agost, el nombre de cursos que realitza l'eCampus

és ínfim i, a més, la quantitat d'alumnes és molt menor. Si a això se li suma que gran part del personal està de vacances a l'agost, és raonable endarrerir la implementació pilot a petita escala dos mesos, traslladant-se a setembre i octubre.

Per tant, les temporitzacions de les fases d'implementació i del projecte per a l'organització queden modificades, segons es veu en les taules 10 i 11 respectivament:

IMPLEMENTACIÓ													
2013								2014					
maig	juny	juliol	agost	set	oct	nov	des	gen	feb	mar	abr	maig	juny
FASE 1													
		VACANCES											
				FASE 2									
						FASE 3							
								FASE 4					

Taula 10. Calendari modificat per a la implementació del projecte per a l'organització.

FASE		SUBFASE	INTERVAL TEMPORAL
AVALUACIÓ CONTINUADA	ANÀLISI		Gener-febrer 2013
	DISSENY		Març-abril 2013
	DESENVOLUPAMENT		Abril-maig 2013
	IMPLEMENTACIÓ		Del maig 2013 al juny 2014
		FASE 1	Maig-juny 2013
		FASE 2	Setembre i octubre 2013
		FASE 3	Novembre i desembre 2013
		FASE 4	gener 2013 a juny 2014
	AVALUACIÓ SUMATIVA		Juliol 2014

Taula 11. Calendari modificat del projecte per a l'organització.

Finalment, fer un comentari sobre la viabilitat del projecte a llarg termini. Hi ha dos implicats principals que són necessaris per a la viabilitat. Un d'ells és la responsable del projecte, l'autora, que ha fet la majoria de la feina del projecte. Abans d'acabar la col·laboració dins de l'organització (agost), s'espera finalitzar la fase 1 i començar la 2, deixant així la implementació encarrilada, però no es pot assegurar una continuïtat del seguiment de les següents fases.

L'altre implicat, l'eCampus lider, ha fet el seguiment del projecte, així que coneix els problemes que han aparegut i ha col·laborat en l'anàlisi de la gestió. A més, considera el projecte

com una de les principals prioritats, i més encara segons les perspectives d'ampliació del MSF eCampus. Però en l'actualitat, i per motius interns de l'organització, està sotmès a una gran càrrega de treball que no sembla que hagi de disminuir en els pròxims mesos.

Per tot això, si no es disposen de més recursos humans, serà complicat acabar la implementació i, posteriorment, l'avaluació final del projecte.

10.3 Autoavaluació i propostes de millora

Al llarg dels darrers cinc mesos, s'ha intentat treballar de forma continuada i constant, intentant planificar el temps de dedicació al projecte i de descans adequadament per millorar el rendiment. Si bé és cert que durant els primers quatre mesos s'han pogut realitzar les tasques amb tranquil·litat, l'últim mes ha estat més bé caòtic. S'ha hagut de fer un esforç més intens de l'esperat per poder enllestir el projecte no solament per imprevistos personals i institucionals, sinó també per la inexperiència.

Tot i així, un cop acabada la memòria, s'ha de dir que la satisfacció és alta, tant per l'esforç com per la recompensa de veure que s'han assolit la majoria d'objectius proposats.

Una forma de millorar els entrebancs sorgits, estaria en dedicar més temps, particularment a les fases de desenvolupament i implementació, que són les que han fet endarrerir la temporització. A més, seria convenient fer una planificació on es contemplin alguns períodes de marge, per als imprevistos que quasi sempre acaben apareixent.

Finalment, a l'enllaç <http://prezi.com/tm-qhpqtof9m/analisi-de-la-gestio-del-msf-ecampus-i-propostes-de-millora/> es troba la **PRESENTACIÓ** del projecte amb els principals resultats. Aquesta presentació ve acompanyada d'un arxiu àudio d'uns 11 minuts (format mp3) on es pot escoltar l'explicació de les diapositives. L'arxiu es pot descarregar directament del Campus 5.0 de la UOC a través de:

- Assignatura "TFM.P. aplicació professional e-learning" (aula 4) → carpeta "Defensa"

→ subcarpeta "Anna Sanz" → missatge amb assumpte "Projecte definitiu amb presentació", del dia 11/06/2013.

També es troba disponible en la xarxa en http://www.ivoox.com/analisi-gestio-msf-ecampus-i-audios-mp3_rf_2123585_1.html, on es pot descarregar o escoltar en línia.

11. BIBLIOGRAFIA

Bibliografia citada i consultada per realitzar el projecte, ordenada alfabèticament.

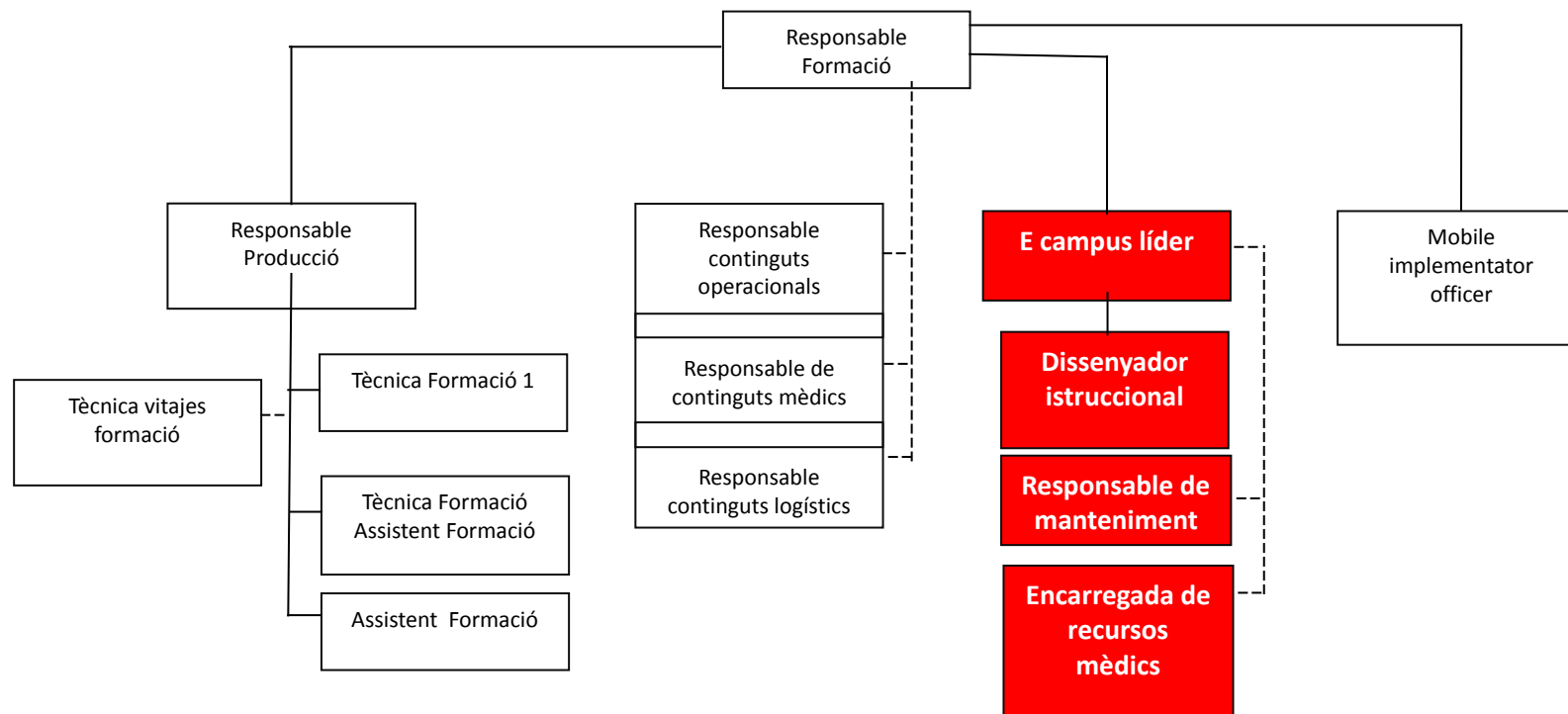
- Álbalo Piñeiro, J., Varela Mallou, J., Rial Boubeta, A. "El análisis de importancia- Valoración aplicado a la gestión de servicios". *Psicothema*, 2006, vol. 18, num. 14, pp. 730-737. <http://www.psicothema.com/psicothema.asp?id=3301> [revisat l'abril de 2013]
- Barberà, E. (2008) "Calidad de la enseñanza 2.0". RED, Revista de Educación a Distancia. Número monográfico VII. Número especial dedicado a *la evaluación de la calidad en entornos virtuales de aprendizaje*. <http://www.um.es/ead/red/M7/> [revisat al maig de 2013]
- Cabrera Lozoya, A. "Contribución al diseño y desarrollo de herramientas docentes basadas en TIC para entornos heterogéneos" (2012). Universidad Politécnica de Cartagena. <http://repositorio.bib.upct.es:8080/dspace/bitstream/10317/2985/1/acl.pdf> [Revisat l'abril de 2013]
- Denis B., Watland P., Pirotte S., Verday N. "Roles and Competencies of the e-Tutor" http://www.networkedlearningconference.org.uk/past/nlc2004/proceedings/symposia/symposium6/denis_et_al.htm [revisat l'abril de 2013]
- "Diseño de proyectos educativos participativos" (2008). Centro de investigaciones y servicios educativos, Universidad Católica del Perú. <http://es.scribd.com/doc/10745976/Diseno-de-Proyectos-Educativos-Participativos-CISE> [Revisat l'abril de 2013]
- "E-learning methodologies. A guide for designing and developing e-learning courses.", 2011. FAO. <http://www.fao.org/docrep/015/i2516e/i2516e.pdf> [revisat l'abril de 2013]
- "Elaboración de un plan de comunicación" Plataforma del voluntariado de España. http://www.solucionesong.org/img/foros/4c8ddf9bb43a2/Elaboracion_plan_de_comunicacion_PPVE.pdf [revisat al juny de 2013]
- España. Gobierno de Navarra. (2011). "¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación" <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/5FBD54A1-D7CF-4EAF-9EC3-43AD2FCD3A9E/0/Guiaparaelaborarunplandecomunicacion2012x.pdf> [revisat al juny de 2013]
- Fabregat, R. Et al. (2010) "Estándares para e-learning adaptativo y accesible". Revista Iberoamericana de Educación a Distancia (RIED), v. 13: 2, 2010, pp 45-71
- Grup de treball del Plan Estratégico del Tercer Sector. (2003). "Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales". <http://www.plataformavoluntariado.org/resources/219/download> [revisat al juny de 2013]
- "Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM". Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Oficina de Evaluación, 2012. http://web.undp.org/evaluation/documents/guidance/GEF/GEFTE--Guide_SPA.pdf [Revisat l'abril de 2013]

- Lefcovich, M. (2007) "El cuadro de diagnóstico estratégico. La importancia del análisis estratégico en el diagnóstico empresarial" <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/cuadro-de-diagnostico-estrategico-e-importancia-del-analisis-estrategico.htm> [revisat al juny de 2013]
- Lupiáñez Villanueva, F. "Aspectos claves relacionados con la gestión del e.Learning " Educ. Méd. v.9 supl.2 Barcelona, 2006.
<http://dx.doi.org/10.4321/S1575-18132006000700005> [revisat l'abril de 2013]
- McGriff, S. J. *MODELO ADDIE*. . Instructional Systems, College of Education, Penn State University 09/2000 disenoinstrucional.files.wordpress.com/2007/09/addiemodel.doc [revisat al març de 2013]
- Metges Sense Fronteres. <http://www.msf.es/> [revisat al juny de 2013]
- Muñoz, P.C. (2010). "Modelos de diseño instruccional utilizados en ambientes teleformativos". Universidad de Santiago de Compostela. Revista de Investigación Educativa *ConeCT@2*, gener de 2011, any 1, núm. 2.
<http://www.revistaconecta2.com.mx/2modelos.pdf> [revisat al març de 2013]
- "Online project management". <https://www.smartsheet.com> [Revisat l'abril de 2013]
- Quindós Morán, M.P, López Menéndez, A. J. (2005). "La formación en la sociedad de la información: indicadores de e-learning". Universidad de Oviedo.
<http://www.asepelt.org/ficheros/File/Anales/2005%20-%20Badajoz/comunicaciones/la%20formaci%F3n%20en%20la%20sociedad%20de%20la%20informaci%F3n....pdf> [Revisat l'abril de 2013]
- Wikiams, P., Schrum, L., Sangrà, A., Guàrdia, L. "Modelos de diseño instruccional". Universitat Oberta de Catalunya.
- Williams, P., Schrum, L., Sangrà, A., i Guàrdia, L. *Modelos de diseño instruccional*.
<http://aulavirtualkamn.wikispaces.com/file/view/2.+MODELOS+DE+DISE%C3%91O+INSTRUCCIONAL.pdf> [revisat el 16 de març de 2013]

12. ANNEXES

Annex 1. Organigrama de la Learning Unit

UNITAT DE FORMACIÓ



----- Línea funcional

———— Línea jerárquica

Annex 2. Handbook i Business Case

El MSF eCampus Handbook i el Business Case són dos documents als quals es farà referència al llarg de tota la memòria, ja que el seu estudi ha estat clau per a l'anàlisi de l'eCampus.

Abdós documents tenen una extensió considerable, així que no és pràctic adjuntar-los com annex. En canvi, s'ha considerat fer-los accessibles als avaluadors que ho desitgin a través d'aquesta adreça:

Handbook: <http://www.filedropper.com/msee-campushandbookcontrasenya>

Business Case: <http://www.filedropper.com/businessscasecontrasenya>

Per preservar la privacitat dels documents creats per la Learning Unit, s'ha modificat la seva seguretat, sent necessària una constrasenya per poder-los obrir, la qual es facilitarà per correu personal al consultor, Ramon Pavia, per que hi pugui accedir i donar accés a aquelles persones que consideri.

Annex 3. Enquesta a l'eCampus lider

Aquesta enquesta pretén obtenir informació per analitzar la gestió de la Learning Unit referent als cursos de formació via eLearning que s'estan impartint des del 2010. Gràcies a la lectura dels documents del curs Induction, dels arxius de la LUNET i de les entrevistes anteriors, moltes de les necessitats de la Learning Unit ja són conegudes. Per això, les qüestions es centren en les necessitats formatives de l'organització i en les tecnològiques.

Les següents qüestions tenen com a resposta un "sí" o un "no". En el cas de contestar sí, es demanaran més dades concretes, que es pressuposa que es facilitaran, bé en el mateix instant de l'entrevista, o bé en els següents dies a través de l'enviament de documentació per correu electrònic o adjuntant-se a l'espai de l'eCampus obert per a la realització de les pràctiques.

1. Es realitzen estadístiques al final dels cursos per valorar el rendiment acadèmic dels alumnes?
2. Es realitzen enquestes de satisfacció dirigit a l'alumnat?
3. Es realitzen enquestes de satisfacció dirigit al personal laboral (tutors, consultors, dissenyadors...)
4. Es tenen en compte les estadístiques i les enquestes per a properes edicions?
5. Es pregunta al personal laboral sobre el rendiment^(*) de la seva feina?
6. Es pregunta al personal laboral el grau de satisfacció amb la gestió de l'eLearning?
7. Existeixen eines per a l'autoavaluació de la gestió?
8. La Learning Unit té cap organigrama on apareguin els recursos humans i els seus rols?
9. Tecnològicament, es considera que l'eCampus està actualitzat?
10. Seria adequat usar més eines TIC de les que ja s'estan utilitzant, com per exemple, les xarxes socials o els blogs?
11. Es tenen en compte les polítiques de privacitat, els drets d'autor i els aspectes de seguretat necessaris per estar dins dels marcs legals?
12. Es creu necessari afegir cap consideració rellevant per a l'anàlisi de la gestió dels cursos eLearning de MSF?

^(*) Amb "rendiment" es fa referència al nombre d'hores de feina invertides front als resultats que s'ha

obtingut. Per exemple, un treballador que obté resultats excel·lents però ha invertit moltíssimes hores en assolir els objectius no té un rendiment laboral alt, sinó mitjà. Per contra, aquell que inverteix poques hores i obté uns resultats notables, té un rendiment laboral alt. Amb aquesta pregunta es pot deduir l'eficiència dels recursos humans de la Learning Unit, la qual es pretén relacionar amb la gestió del departament.

Així, es podrà descartar la relació entre l'eficiència i la gestió, o potser trobar un punt feble en la gestió que repercuteix amb el nombre d'hores que un treballador necessita per fer la seva tasca.

Annex 4. Model d'entrevista

A continuació es detalla un model d'entrevista a l'eCampus lider per realitzar el seguiment del projecte. Algunes preguntes poden variar en funció de la fase i dels imprevistos que pugin sorgir. Per tant, no es tracta d'una estructura tancada, sinó d'un guió que es pot modificar i ampliar, però, en un principi, no s'hauria de reduir.

L'entrevista es divideix en dues parts diferenciades. Al principi es comentarà el treball realitzat en la fase anterior, que ja estarà acabat. L'objectiu principal és assegurar que s'està avançant en la bona direcció. La segona part, es basa en comentar els aspecte que es pensen tractar en la següent fase del projecte.

Respecte a la fase acabada:

1. Quins avanços s'han produït en el projecte? Són suficients? Són adequats a aquesta situació ?
2. Ha sorgit cap imprevist? S'està acomplint la temporització?
3. Ens estem desviant dels objectius? Si és així, és aquest el bon camí (s'haurà d'adaptar el projecte) o hem de redirigir el projecte cap als objectius inicials?
4. Falta tractar cap aspecte dels acordats en la reunió anterior?
5. Un cop acabada aquest part del projecte, es considera adequat tractar algun tema més?
6. Valoració quantitativa d'aquesta fase del projecte.

Respecte a la següent fase (o l'actual, si ja s'ha començat):

1. S'està d'acord amb els punts proposats? En cas negatiu, quins es modificarien o es treurien i per què.
2. S'afegiria cap punt més? Si és així, reestructurar el calendari.
3. Són els aspectes a tractar coherents amb la fase actual del model ADDIE?
4. S'està estructurant el projecte en base als objectius generals i seguint els específics?

En el cas de necessitar material o informació sobre algun punt a desenvolupar en la fase actual, realitzar les preguntes necessàries o demanar a l'eCampus lider que proporcioni aquesta

informació a través d'algun dels mitjans de comunicació establerts.

Finalment, caldrà acordar la data i hora de la següent reunió o bé assignar la tasca a qui correspongui de crear un Doodle i enviar-lo a tots els participants.

Annex 5. Qüestionari destinat al personal laboral per valorar la qualitat del MSF eCampus.

VALORACIÓ DE LA QUALITAT DEL MSF eCampus.

Checklist per al treballador

Què és el checklist i per a què serveix?

Per poder fer una bona anàlisi de la gestió i de la qualitat és fonamental conèixer l'opinió anònima dels treballadors. Per això, s'ha creat aquest qüestionari en el qual es presenten diferents ítems que es consideren importants en el MSF eCampus. Gràcies al checklist, es pretén verificar el compliment de certs requisits establerts per l'organització, detectar els punts febles i proposar millores en el sistema, si cal. Per això, la teva opinió és imprescindible a l'hora de poder valorar la qualitat del MSF eCampus.

Indicacions

Si us plau, indiqui el seu paper en l'organització (docent, dissenyador instruccional ...):

Segons la seva perspectiva, valori cada ítem d'1 a 4, marcant la casella corresponent, tenint en compte que cada nombre reflecteix el grau d'acord, sent:

1. Gens d'acord.
2. Poc d'acord.
3. Molt d'acord.
4. Totalment d'acord.

Segons el rol que desenvolupi, alguns ítems no es podran valorar. En aquest cas, deixi'ls en blanc. Moltes gràcies per la seva col·laboració.

1. Dimensió tècnica-estètica					
Aspectes	Ítems	1	2	3	4
1.1 Organització	L'estructura del contingut és clara, (índex, títols de seccions, menú, etc.)				
	El propòsit de la informació que es presenta està clarament definit (informar, persuadir, expressar una opinió, etc.)				
	Presenta una estructura organitzada de forma lògica i coherent.				
	Resulta senzill buscar continguts específics.				
1.2 Accessibilitat	Els enllaços funcionen correctament.				

i navegació	Les activitats es realitzen a través de la plataforma virtual sense problemes tècnics.				
	L'usuari pot navegar amb facilitat per la plataforma.				
	En cas que hagi necessitat d'altres programes, és possible i senzill descarregar-los.				
	Aporta un sistema d'ajuda on-line per solucionar els problemes tècnics.				
1.3 Disseny gràfic	La imatge de la plataforma és agradable i interessant.				
	La qualitat tècnica i estètica de fotografies, vídeos i àudio és adequada.				
	El material presenta una resolució de pantalla adequada.				
	Els vídeos i el so del material es veuen acompanyats de subtítols o tenen versions textuais.				

2. Dimensió pedagògica-funcional					
Aspectes	Ítems	1	2	3	4
2.1 Qualitat de la informació	La informació presentada dona resposta a les necessitats de l'alumnat.				
	Hi ha dates de manteniment, publicació i actualització.				
	Els materials i els seus continguts estan actualitzats.				
2.2 Objectius i continguts pedagògics	Els objectius instruccionals són clars.				
	El tipus d'aprenentatge és coherent amb les bases pedagògiques.				
	Ofereix oportunitats d'activació de coneixements previs.				
	Ofereix a l'usuari analitzar i aplicar els nous coneixements.				
	Els mòduls dels continguts pedagògics estan ben organitzats i classificats.				
2.3 Metodologia	La metodología del proyecto educativo esta bien definida.				
	La metodología es coherente con las bases pedagógicas presentadas.				
	Se tienen en cuenta procesos de innovación metodológica obtenidos recientemente gracias a la investigación en e-learning y TIC.				
2.4 Tutorització	Els tutors del programa compten amb una formació adequada com a tutor en línia: coneixen les característiques de l'aprenentatge a través d'Internet, tenen competència per a la dinamització dels espais de comunicació (fòrums, correu electrònic, xat), etc.				
	Els tutors tenen àmplia experiència com a tutors en línia, i han estat alumnes en cursos d'e-learning.				
	La ràtio (proporció entre tutors i alumnat) és adequada (no més d'1 tutor cada 25 alumnes).				
	Els tutors destaquen per la seva diligència i qualitat de les respostes individuals que realitzen a les preguntes i dubtes realitzades pels alumnes, de manera que no es demora més de 24 hores la resposta a qualsevol dubte.				
	Els tutors destaquen per la seva diligència i qualitat de la participació en espais de comunicació tant sincrònics com asíncrons: xats i fòrums. Els tutors dinamitzen i gestionen adequadament els debats i la participació de l'alumnat.				
	Els tutors tenen un nivell adequat de competència en relació amb els continguts del programa de formació.				
2.5 Activitats	Hi ha un nombre d'activitats suficients per a l'aprenentatge.				
	Ofereix diversos tipus d'activitats que permeten variades formes d'utilització i apropament al coneixement.				
	Existeixen activitats adaptades a la diversitat dels alumnes.				
2.6 Temporització	S'ha previst una temporització realista i adequada per a cada pla docent.				
	Adequació del calendari i l'horari al tipus de docència i d'estudiants.				

	Les activitats s'estan desenvolupant segons la temporització planificada.				
	Es té en compte un marge de temps en la temporització per a possibles imprevistos i/o poder aportar flexibilitat.				
2.7 Comunicació i interactivitat	Afavoreix la interacció d'alumnes i tutors.				
	Es faciliten mitjans per a la interacció entre alumne - contingut				
	Afavoreix la comunicació interactiva alumne - alumne.				
	La retroalimentació de les activitats és ràpida.				
	El contingut de la retroalimentació de les activitats és adequat.				
	Hi ha un servei d'ajuda en línia per a dubtes i problemes a nivell pedagògic o de contingut.				
2.8 Reutilització	El contingut és obert pedagògicament i afavoreix l'ús per diferents docents i plans d'estudi.				
	L'entorn virtual d'aprenentatge compleix amb els estàndards per tal de facilitar la seva reutilització.				
2.9 Avaluació pedagògica	S'inclouen diferents tipus d'avaluació: inicial, sumativa i formativa.				
	L'avaluació és coherent amb els continguts del curs.				
	Es faciliten eines als alumnes per poder realitzar una autoavaluació.				
	Es valora l'avaluació continuada.				

3. Dimensió d'anàlisi de continguts					
Aspectes	Ítems	1	2	3	4
3.1 Autoria i fiabilitat	Hi ha informació de l'autor del material (noms, informació de contacte, informació biogràfica, etc.)				
	Hi ha indicació de la institució o organització de referència.				
	Ofereix indicacions per confirmar la veracitat del seu contingut.				
3.2 Destinataris	Es defineix clarament el a qui van adreçats els continguts.				
	Cada participant té clara la seva responsabilitat dins del projecte.				
3.3 Correcció comunicativa	El material segueix les regles bàsiques de gramàtica, ortografia i composició literària.				
	Comunica informació clara utilitzant diferents medis (imatges, text, so, etc.)				
	Destaca els continguts de major rellevància, incloent resums, mapes conceptuals i conclusions al final de cada tema.				
3.4 Avaluació del projecte	Existeixen qüestionaris d'avaluació del curs per als alumnes.				
	Es passen qüestionaris d'avaluació periòdicament.				
	El docent és autocrític amb els resultats que s'estan obtenint (o s'han obtingut).				
	S'observa una millora de la intervenció educativa respecte a l'inici del projecte.				
	Es té en compte l'adaptació del projecte a mesura que es van realitzant les successives avaluacions.				
	Existeix més d'un mecanisme per realitzar l'autoavaluació del projecte.				

4. Dimensió política empresarial					
Aspectes	Ítems	1	2	3	4
4.1 Equip humà	L'equip directiu és capaç de delegar funcions adequadament.				
	Existeix coordinació entre els diferents membres de l'equip professional.				
	Existeixen uns valors a seguir coneguts per tots els participants del projecte.				
	Hi ha cursos de formació per al personal.				
4.2 Organització interna	Els valors de l'organització estan ben definits i són coherents amb el projecte.				
	Es segueix un model estandarditzat de qualitat.				
	Es tenen en compte plans de millora en l'estructura de la l'organització.				
	Es tenen clares les perspectives de futur.				

Annex 6. Qüestionari destinat als estudiants per valorar la qualitat del MSF eCampus.Universitat Oberta
de Catalunya

Enquesta d'Avaluació de Cursos de MSF eCampus.

Alumnes

Benvingut, benvinguda:

Us convidem a participar en aquesta enquesta que ens permetrà conèixer el teu grau de satisfacció respecte al curs que has realitzat recentment a MSF e-campus. La teva opinió juntament amb la d'altres companys d'aula és molt important i necessària per fer una valoració de la formació e-Learning a MSF i així promoure millores.

Agraïm sincerament la teva col·laboració i participació en aquest procés de millora de la formació.

Cordialment,

Sandra Gómez

Anna Sanz

Estudiants del Màster Universitari en Educació i TIC (e-Learning) de la UOC

Edat:

Lloc de treball:

Nom del curs:

Nom de l'organització:

Quina és la seva experiència en la realització de cursos d'e-Learning?

És el primer que faig	
Ja he participat abans en més d'un curs	
He participat en més de cinc cursos d'e-learning	

Per què ha triat un curs en la modalitat d'e-learning?

Perquè m'agrada formar a través d'Internet	
Perquè en el lloc on viu no s'oferta aquest tipus de formació de manera presencial	
Perquè és l'única oferta de formació que ofereix l'organització	
Perquè no tinc temps per assistir a sessions presencials	
Una altra: Si us plau indiqueu:	

A continuació hi ha una relació d'ítems que pretenen recollir el teu valoració en relació amb el curs d'e-Learning en què has participat com a alumne. Es tracta que responguis marcant amb una X a la casella que consideris es correspon amb la teva opinió del curs.

Correspondència dels nombres:

1 = Molt dolenta

2 = Dolenta

3 = Bona

4 = Molt bona

INFORMACIÓ GENERAL	1	2	3	4
El grau de coneixement dels requisits tecnològics necessaris per a realitzar el curs				
El grau de coneixement del programa del curs, així com la data d'inici i finalització d'aquest i de cada un dels mòduls i / o unitats que el componen				
El compliment de les expectatives que tenies dipositades al curs				
La planificació del curs ha estat realista quant a temps de dedicació				
L'organització general del curs				
La facilitat d'accés i utilització de la plataforma				
La recerca de continguts específics i el funcionament dels enllaços				
La comunicació de l'alumne amb el tutor i amb altres alumnes				
La planificació i organització de sessions de xat				
L'organització dels fòrums de discussió				
La utilitat del correu electrònic per a la resolució de problemes				
La funcionalitat tècnica del curs				
La funcionalitat tècnica i imatge de la plataforma				
La qualitat dels efectes visuals de la plataforma				
La funcionalitat dels vídeos i el so del material				
La planificació de l'horari i del calendari				
TUTORIA	1	2	3	4
Utilitat de les tutories en el desenvolupament del curs				
La utilització de diferents punts de vista sobre un tema per donar equilibri a la informació				
L'ajuda per resoldre els problemes tècnics que s'han presentat al llarg del curs				
El coneixement dels tutors sobre el contingut del curs				
La capacitat i eficàcia dels tutors per respondre adequadament als dubtes que li planteja l'alumne				
El seguiment dels tutors en les tasques que desenvolupaves en el curs				
La valoració per part dels tutors de les tasques realitzades en el curs				
La flexibilitat del tutor davant els canvis o possibles imprevistos				
CONTINGUTS I TASQUES DEL CURS	1	2	3	4
La utilitat dels continguts del curs				
La claredat amb què es presenten els continguts en el curs				
La qualitat del disseny dels continguts del curs				
La claredat de les tasques que has de realitzar al llarg del curs				
L'orientació dels tutors en el desenvolupament de les tasques				
El temps dedicat a la realització de les tasques				
La utilitat de les tasques grupals (en el cas en què s'hagi realitzat) per facilitar l'aprenentatge				

La utilitat de les tasques individuals per facilitar l'aprenentatge				
Organització de la informació utilitzant diferents mitjans (imatges, text, so, etc.)				
La facilitat dels mitjans per a la promoure la interacció entre alumne-contingut-tutors.				
AVALUACIÓ	1	2	3	4
Grau de coneixement del sistema d'avaluació utilitzat en el curs				
Valoració de l'avaluació continuada				
Coneixement dels criteris d'avaluació abans de realitzar les proves d'avaluació				
Valoració de l'esforç i el temps dedicat per a la realització de cada tasca				
Qualitat de les valoracions que el tutor fa dels treballs realitzats al llarg del curs				
APRENTATGE: utilitat i valoració dels coneixements adquirits	1	2	3	4
El nivell d'adquisició de nous coneixements i habilitats en aquest curs				
La utilitat dels coneixements adquirits en l'acompliment de la meua feina				

Finalment, en funció de la seva experiència en aquest curs: **tornaria a fer un curs a través d'Internet?**

Sí, amb tota seguretat	
No, llevat que hi hagi alguna sessió presencial	
No, de cap manera.	

Annex 7. Enquesta satisfacció laboral

Es tracta d'una enquesta genèrica destinada als treballadors per conèixer la seva satisfacció i estimar el rendiment laboral.

L'enquesta es troba en el lloc SurveyMonkey i per accedir-hi cal introduir la contrassenya.

ENQUESTA LABORAL I

1. Coneix la història i trajectòria de la teva organització?
2. Les seves funcions i responsabilitats estan ben definides?
3. Està motivat i li agrada el treball que desenvolupa?
4. El nom de l'organització i la seva posició en el sector, ¿és gratificant per vostè?
5. Les condicions salarials són bones?
6. La comunicació interna dins la seva àrea de treball funciona correctament?
7. Coneix les tasques que desenvolupa altres àrees?
8. Se sent partícip dels èxits i fracassos de la seva àrea lectiu de treball?
9. La dedicació horària real al treball correspon amb la seva jornada laboral expressada en el contracte?

<http://www.surveymonkey.com/s/J5CGNJ3>

Contrassenya: MSF

ENQUESTA LABORAL II

1. La feina d'aquesta secció està ben organitzat?
2. Les càrregues de treball estan ben repartides?
3. Hi ha coordinació entre la resta d'empleats?
4. Hi ha una bona relació laboral amb els supervisors o caps?
5. Rep la formació necessària per exercir correctament la seva feina?
6. Quan s'implanten nous mecanismes i és necessària formació específica, l'empresa l'hi proporciona?
7. SUGGERENCIES (Assenyaleu els suggeriments que consideri necessàries per a una millora en l'acompliment de les seves funcions).

<http://www.surveymonkey.com/s/Q9KD2PW>

Contrassenya: MSF

Annex 8. Tractament de dades

Dades tractades dels cursos oferts per MSF eCampus l'any 2011 i els mesos de gener, febrer i març del 2013.

Curs	Total participants març 2013	Aprovats per curs març 2013	Total participants 2011	Aprovats per curs 2011
Esecurity	70	73%	74	83%
MIA	32	69%	45	68%
RHA	32	69%	0	0%
Induction	63	59%	119	69%
ACMA	26	85%	18	66%
SupplyProcs	46	37%	0	0%
ETutor	16	75%	24	66%
CDW	11	55%	0	0%
PMS	86	59%	151	77%
Total	382	65%	431	71%

Dades amb l'estimació a la baixa per al curs 2013 (es duplica el nombre de participants, deixant els percentatges com estan).

Curs	Total participants març 2013	Aprovats per curs març 2013	Total participants 2011	Aprovats per curs 2011
Esecurity	140	73%	74	83%
MIA	64	69%	45	68%
RHA	64	69%	0	0%
Induction	126	59%	119	69%
ACMA	52	85%	18	66%
SupplyProcs	92	37%	0	0%
ETutor	32	75%	24	66%
CDW	22	55%	0	0%
PMS	172	59%	151	77%
Total	764	65%	431	71%