

CURSO A DISTANCIA DE GESTIÓN PÚBLICA EN EL BRASIL Y SU IMPACTO EN LOS EMPLEADOS, EN LA EMPRESA Y EN LA SOCIEDAD: UN CASO DE E-LEARNING EMPRESARIAL

1 INTRODUCCIÓN

El Brasil, con un extenso territorio continental y más de ciento cincuenta millones de habitantes, posee factores singulares que hacen de él un inmenso laboratorio vivo de educación a distancia. Para las empresas nacionales, esas características representan un gran desafío, en cuestión de recursos, tanto financieros como humanos, cuando sus estrategias organizacionales definen inversiones en la educación continua de su capital humano.

Este trabajo, como sugiere su título, tiene por objetivo presentar algunas conclusiones derivadas de observaciones empíricas referentes a los impactos de un curso a distancia sobre gestión pública en el Brasil. Inicialmente, presentaremos los agentes idealizadores y/o realizadores del curso. En seguida, se especifican los objetivos que se persiguieron con tal curso, así como las estrategias subyacentes.

En un segundo momento, presentamos un sintético fundamento teórico-referencial, para, seguidamente, mostrar algunas metodologías y prácticas tecno-educativas específicas de la Educación a Distancia (EaD) aplicadas durante el desarrollo del curso a través del trabajo de la Tutoría a Distancia. Finalmente, se muestra, en resumen, el resultado del curso desde el punto de vista de los alumnos, percibido a través de las opiniones de los mismos.

1.1 AGENTES REALIZADORES DEL CURSO

La *Caixa Econômica Federal* (CEF), una de las mayores instituciones financieras del país, a través de su Universidad Corporativa, desarrolló, en cooperación con la *Universidade Federal de Santa Catarina* (UFSC), mediante el *Laboratório de Ensino a Distância* (LED), el curso de *Gestão Pública no Brasil* (Gestión Pública en el Brasil), dirigida a 1500 gerentes de las unidades de negocios gubernamentales de la institución esparcidas a lo largo del territorio nacional.

La *Universidade Corporativa Caixa*, representa una gran fuente de capacitación y entrenamiento de los empleados de dicha institución financiera, con el objetivo de que la CEF sea más ágil y competitiva en el sector en que actúa, a través del fomento de la búsqueda y compartimiento de los conocimientos de sus funcionarios, tratando de aprovechar al máximo sus potencialidades.

La *Universidade Federal de Santa Catarina* (UFSC), creada en 1960, contada entre las cinco mejores y mayores del país, es una conceptuada institución pública de educación superior del Brasil con fama internacional por el gran aporte de capital intelectual así como de innumerables contribuciones al mundo académico, a través de la divulgación de sus investigaciones y pesquisas científicas.

El *Laboratório de Ensino a Distância* (LED) es uno de los tantos proyectos de vanguardia de esta Universidad y uno de los pioneros en educación a distancia en el Brasil. Creado en 1995,

vinculado al programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção (PPGEP), utiliza las más modernas tecnologías de información y comunicación para suplir las necesidades de formación continua y capacitación profesional de más de doscientos mil (200.000) alumnos, a lo largo de su existencia, según el sitio institucional en la web (<http://www.led.ufsc.br>).

A seguir, presentamos los objetivos generales trazados por estas instituciones a ser alcanzados por el curso en cuestión.

1.2. OBJETIVOS DEL CURSO Y ESTRATEGIAS

El objetivo principal de la CEF con este curso, fue preparar a sus funcionarios con los conocimientos fundamentales de la gestión de recursos públicos de la nación, proporcionando subsidios cognitivos e conocimientos teóricos y legales que dan mayor apoyo a todas sus acciones en dicha área en el cotidiano de su trabajo.

Ese curso por lo tanto, surgió de la identificación de la necesidad de capacitar a los gestores y técnicos que actúan directamente con el segmento de Estados y Municipios, para habilitarlos para estrechar las relaciones y realización de negocios con los Gobiernos estatales y municipales.

Aunado a esos objetivos, está el institucional, que consiste en fortalecer el papel institucional de la CEF como agente de políticas públicas sociales del Gobierno Federal. Una de las justificativas de optar por el método de educación a distancia es la de fomentar que los alumnos se vuelvan independientes en la obtención de conocimientos e informaciones.

En el capítulo siguiente abordamos los aspectos teóricos de la EaD con aplicación al curso aquí discutido.

2 FUNDAMENTACION TEÓRICA-REFERENCIAL

Algunas definiciones y terminologías utilizadas a lo largo de este trabajo merecen ser explicados, visando su mayor comprensibilidad y de las posibles discusiones derivadas del mismo.

Moore & Kearsley (1996, citados por la UFSC, 1999, p.10) revelan la singularidad y el carácter especial de la EaD, através del concepto tradicional, definiendo que la Educación a Distancia...

es un aprendizaje que normalmente ocurre en lugar diferente del profesor y como consecuencia requiere técnicas especiales de planificación de curso, técnicas instruccionales especiales, métodos especiales de comunicación, electrónicos u otros, bien como estructura organizacional y administrativa específica.

La educación a distancia, con menos de un siglo de edad, según Barbosa (2000, p.15), ha sufrido enormes cambios en los últimos 20 años, decorrentes de los grandes avances de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's). Retrospectivamente, la EaD, conforme ese autor

“se consolidó a partir de cursos preparados con material instructivo impreso, encaminado a los alumnos por sistema de correo” (*ibid*).

Tecnologías como la comunicación via satélite, Internet, sistemas multimedias, materializados en CD-Roms y softwares educativos, modificaron radicalmente el concepto tradicional de EaD.

Barbosa (2000, p.16) justifica los cambios en la definición de EaD, afirmando que

el uso de las nuevas tecnologías derrumba un paradigma clásico – el de la ‘distancia’, entendido como separación física entre el alumno y el profesor o la institución de enseñanza – e lo sustituye por el paradigma de la integración virtual entre alumno, profesor e institución.

A pesar de la mudanza de paradigmas, Barbosa (2000, p.16) todavía concuerda con Moore & Kearsley, al explicar que la EaD “presupone la planificación de una acción educativa, en el cual haya mecanismos de recepción y de evaluación. Por lo tanto, la EaD no debe ser confundida con la mera difusión de información, sino vista como una alternativa de ofrecer educación”

La visión del desarrollo de las TIC’s es compartida por Palloff & Pratt (2002, p.27) en su afirmación de que “el surgimiento de la computadora para el propósito de educar creó una redefinición de lo que se quiere decir cuando se habla en *educación a distancia* y en *enseñanza a distancia*”. Citando el sitio web del *California Distance Learning Project* (1997) Palloff & Pratt (2002, p.27) presentan algunas características componentes del aprendizaje a distancia:

- a) separación entre profesor y alumno en la mayor parte del proceso de instrucción;
- b) utilización de media educativa para unir profesor y alumno y para transmitir el contenido del curso;
- c) la disponibilización de una via de comunicación (bilateral) entre profesor, tutor o agente educativo y el alumno;
- d) separación del profesor del alumno en el tiempo y espacio; y,
- e) control del aprendizaje en manos del estudiante, en vez del profesor.

Tales características implican en cambios definitos en la manera como encaramos la educación, ya que el profesor, puede continuar definiendo el contenido del curso y conducirlo, pero los alumnos tienen ahora el poder de explorar el contenido de forma cooperativa, buscando sus intereses y objetivos personales de aprendizaje e inclusive, construir el propio conocimiento en forma comunitaria.

Uno de los factores más relevantes de toda discusión sobre la EaD mediada por computadores es la posibilidad casi infinita de interacción entre los agentes del proceso enseñanza-aprendizaje, siendo también una exclusividad de este entorno educativo. Palloff & Pratt (2002, p.27) afirman que “la formación de una comunidad de alumnos, por medio de la cual el conocimiento sea transmitido y los significados creados en conjunto, prepara el terreno para buenos resultados en el aprendizaje”

Otro punto de vista de la potencialización del aprendizaje por la EaD, en nuestra opinión, sería la aplicación de los conceptos de Noam Chomsky (citado por FISCHER, 2003, p.62) Ejemplo de esta posición es la afirmación de Chomsky que “el lenguaje humano se adquiere por exposición a él mismo, no por entrenamiento. Es exactamente como se aprende a respirar”. Paralelamente, el aprendizaje de contenidos específicos se ve reforzado por las actitudes y actividades pro-activas y de integración de los alumnos en el proceso de la construcción de su propio conocimiento.

Estudios que corroboran tales afirmativas pueden ser referidos, tal como el de Twigg (1994, citado por Palloff & Pratt, 2002, p.27):

Un estudio reciente indicó que muchos estudiantes son concreto-activos, es decir, aprendem mejor por medio de experiencias concretas, en las que sus sentidos sean envueltos. Sus mejores experiencias comienzan con la práctica y terminan con la teoría.

El interés de los docentes en nuevas formas de transmitir conocimiento, los lleva a procurar soluciones menos ortodoxas para un aprendizaje efectivo. Myers e Jones (1993, citado por Palloff & Pratt, 2002, p.27) explican que:

Muchos profesores, procurando mejorar su práctica y los resultados del aprendizaje de sus alumnos, incorporan técnicas de aprendizaje activa, tales como trabajos colectivos o colaborativos, la participación en pequeños grupos de discusión y en proyectos, la lectura y la respuesta a estudios de caso, dramatización y el uso de simulaciones.

Vale resaltar que uno de los objetivos de la EaD es el de maximizar el aprendizaje através de experiencias significativas. Otro aspecto no menos importante, derivado del anterior, es la de formar alumnos autónomos en la construcción del conocimiento, sujeto y objeto del propio proceso de creación de saberes, y no simples dependientes del suministro de informaciones y contenidos por parte del profesor, como si de objetos pasivos depositarios de saber, se trataran.

Palloff & Pratt (2002, p.28) llaman la atención para este aspecto:

Las instituciones que ingresan en el mundo de la enseñanza a distancia deben estar preparadas para lidiar con nuevas cuestiones y preocupaciones, bien como para desarrollar nuevos abordajes y habilidades con la finalidad de crear un proceso de aprendizaje generador de autonomía, ya que la formación de alumnos autónomos es otro de los resultados deseados en la educación a distancia que utiliza computadoras.

La UFSC (1998a, p.16) resalta el punto de vista del alumno sobre el proceso educativo, como un acto de creación de la realidad, tanto individual como colectiva: “Lo que se espera es un ejercicio placentero envolviendo profesores y alumnos, que privilegie la relación entre la actividad imaginativa y la realidad. Cuanto mayor la experiencia proporcionada al alumno, más sólida será la base para su actividad creadora”.

Teniendo en cuenta la importancia, entonces, del alumno en el proceso educativo, donde pasa de una posición tradicional de “esponja de conocimientos” a un nuevo estatus de “creador de saberes”, es necesario observar más de cerca ese factor como elemento preponderante del sistema.

Investigaciones y encuestas realizadas por el *California Distance Learning Project* (1997, citado por PALLOFF & PRATT 2002, p.30) apuntan para algunas tendencias en las características comunes en los alumnos de EaD. Estos:

- a) buscan voluntariamente nuevas formas de aprender;
- b) son motivados, tienen mayores expectativas y son disciplinados;
- c) son de mayor edad, en promedio, que alumnos del sistema presencial;
- d) tienden a poseer una actitud más seria en relación al curso.

Este conjunto de características hacen parte de la propia singularidad del sistema: mientras que personas con este perfil, procuran formas alternativas de educación, tal como la EaD, ese mismo sistema exige, por su propia naturaleza, alumnos con ese perfil para que el mismo pueda tener éxito.

Por lo tanto, la EaD ha sido más aplicada en ambientes adultos y obtenido mejor resultado entre ellos, en las palabras de Palloff & Pratt (2002, p.30). Este hecho trae a colación el concepto de educación para adultos: la andragogía. Término este que fue introducido por Malcom Knowles en 1973, a través de la obra *The Adult Learner - A Neglected Species*, según Cavalcanti (1999). En la acepción original, Andragogía es definida como “el Arte y Ciencia de Orientar Adultos a Aprender”. A partir de entonces, tal tema pasó a recibir especial atención de los estudiosos de la educación, surgiendo vasta literatura sobre el asunto.

Cavalcanti (1999) propone una comparación de algunos aspectos entre la pedagogía y la andragogía, lo que permite suponer una relación estrecha entre los métodos educativos de la educación de adultos y la EaD:

Características del Aprendizaje	Pedagogia	Andragogia
Relación Profesor/Alumno	Profesor es el centro de las acciones	El aprendizaje adquiere una característica más centrada en el alumno, en la interdependencia y en la auto-gestión del aprendizaje.
Razones del Aprendizaje	Alumnos deben aprender lo que la sociedad espera que sepan (siguiendo rigurosamente un currículo padrón)	Personas aprenden lo que realmente necesitan saber (aprendizaje para la aplicación práctica en la vida diaria)
Experiencia do Aluno	La enseñanza es didáctica, padronizada y la experiencia del alumno tiene poco valor	La experiencia es rica fuente de aprendizaje, a través de la discusión y de la solución de problemas en grupo.
Orientación del Aprendizaje	Aprendizaje por asunto o materia	Aprendizaje basado en problemas, exigiendo amplia gama de conocimientos para llegar a la solución

Cuadro No 1 – Comparación entre Pedagogia y Andragogia. - Fuente: Cavalcanti (1999)

El profesor, en ese contexto, pasa de “proveedor de contenidos” a “asesor pedagógico” (o androgógico) con tareas prioritarias específicas a cumplir, redefinidas por la situación imperante, a saber, según Gutiérrez (1996, citado por la UFSC, 1998a, p.18):

- a) acompañar el proceso educativo;
- b) establecer redes;
- c) efectuar reuniones grupales;
- d) retroalimentar; y,
- e) evaluar.

Sin embargo, es necesario discutir que esas actividades, que terminan reconstruyendo el proceso educativo exigen, consecuentemente, profesores con un perfil de características específicas, tales como las apuntadas por Gutierrez (1996, citado por la UFSC, 1998a, p.17). Tales profesionales deben:

- a) tener buena comunicación, pues es através de ésta que se dá la educación;
- b) entender el aprendizaje como un proceso participativo, abierto y de creación;
- c) dominar bien el contenido – este es el eje de la articulación de la práctica educativa;
- d) facilitar la construcción de conocimientos, através de la reflexión e intercambio de experiencias e informaciones;
- e) establecer relaciones empáticas con el alumno, cultivando espíritu de cooperativismo;
- f) buscar filosofías como una base para su acto de educar;
- g) constituir una fuerte instancia de personalización, oportunizar la interlocución, enriqueciendo mutuamente el conocimiento.

Surge, entonces, derivada de las características naturales del proceso educativo y la propia dinámica del sistema, la necesidad de acompañar más de cerca la creación de la realidad propuesta por

parte de los alumnos. Este acompañamiento, esa asistencia, la asesoría educativa como un todo, pueden ser traducidos en acciones que reciben el nombre de tutoría.

En la concepción de la UFSC, (1998b, p.7), “las funciones docentes desempeñadas en la EaD también tienen peculiaridades distintas, que demandan formación específica”. Una de las principales funciones es la tutoría, “cuya importancia es fundamental para romper con el aislamiento del estudiante y humanizar el proceso de enseñanza-aprendizaje mediado por la tecnología”.

Para Corral (1984:183, citado por la UFSC, 1998b, p.7) “el trabajo de ayuda personal y de orientación del profesor-tutor no es, de ninguna forma, accesorio, y si un elemento fundamental para alcanzar un aprendizaje correcto y, por lo tanto, el éxito académico”.

La tutoría como tal, envuelve un conjunto complejo de tareas, multidiversas y con los más variados propósitos, sin embargo, todas ellas dirigidas a un fin único - el éxito del aprendizaje del alumno de EaD.

La UFSC (1998b, p.9-10) a través de Petri (1996) presenta algunos conceptos citados por este autor sobre la tutoría en el proceso de EaD:

Mucho más que una fórmula de encuadramiento y de asistencia al estudiante, debe ser vista como educación individualizada, cooperativa y un abordaje pedagógico centrado sobre el acto de aprender que pone a disposición del estudiante adulto recursos que le permiten alcanzar los objetivos del curso totalmente desarrollando la autonomía en su caminata de aprendizaje.

Pueden verse en ese texto, de manera resumida, la mayoría de los conceptos hasta aquí discutidos sobre la EaD. Por lo tanto, el tutor, elemento multidisciplinario y transdisciplinario, encargado de tal magna responsabilidad es presentado por Petri (1996) como un factor multifuncional y multidimensional, de la siguiente forma:

Teniendo un conocimiento de base del contenido, [el tutor] es un facilitador que ayuda al estudiante a comprender los objetivos del curso, un observador que reflexiona y un consejero sobre los métodos de trabajo, un psicólogo que es capaz de comprender las cuestiones y las dificultades del aprendiz y de ayudarlo a responder de manera adecuada y, finalmente, un especialista en evaluación formativa

La Universidad de Helsinki – Finlandia (1996, citado por la UFSC, 1998b, p.11) presenta un modelo en el cual “el tutor actúa como facilitador de aprendizaje a distancia en cuatro dimensiones: pedagógica, social, administrativa y técnica”. De esta manera se refuerza la idea de la multifuncionalidad del tutor, potencializando así su importancia en dicho proceso.

Para Gutierrez & Prieto (1991: 145-152, citado por la UFSC, 1998b, p.11) el uso del término “tutor” es inapropiado, siendo sugerido preferentemente el término de asesor pedagógico, ya que “un asesor pedagógico no ejerce tutela de ninguna manera, apenas acompaña un proceso para enriquecerlo con su experiencia y sus conocimientos”. Sin prejuicio de lo antes expuesto, en este trabajo, utilizaremos indistintamente ambos términos.

Esta presentación bibliográfica permite poseer una base teórica que sustente todas las actividades realizadas en el cumplimiento de sus funciones de los tutores envueltos en el proceso educativo de EaD. En el siguiente capítulo haremos una exposición resumida del trabajo desarrollado en el LED, através del Sistema de Acompanhamento ao AED, durante la ejecución y gerencia del curso de *Gestão Pública no Brasil*.

3 METODOLOGIAS E TECNOLOGIAS EDUCATIVAS APLICADAS EN EL CURSO

Como explicado anteriormente, el objetivo principal del curso de *Gestão Pública no Brasil*, según la UFSC (2002, p.13), es el de “habilitar y cualificar a sus participantes para la lectura, síntesis y análisis del escenario político... con la finalidad de ofrecer un referencial teórico y práctico para la maximización de los resultados de las operaciones firmadas con el Sector Público”.

Entre los objetivos específicos, exigidos por la *Caixa*, la UFSC (2002, p.13) enumera los siguientes:

- a) habilitar el participante a volverse independiente en la obtención de conocimientos e informaciones;
- b) ampliar los conocimientos de los dispositivos legales que regulan la relación negocial con el segmento de Estados y Municipios;
- c) fortalecer a los participantes referencial teórico-práctico que facilite el atendimento a gobiernos locales;
- d) fortalecer el papel institucional de la CAIXA como agente de políticas públicas sociales del Gobierno Federal; y,
- e) posibilitar la comprensión de la relación institucional CAIXA/Gobierno.

El papel del LED en el desarrollo del curso, consistió en la planificación, producción y ejecución del mismo. Para tanto, elaboró el cronograma del curso e inclusive de todas las etapas anteriores e posteriores a la ejecución del mismo. En resumen, el LED gestionó el desarrollo y la implementación del curso. Para efectos didácticos, se dividió el curso en 3 etapas, siendo estas compuestas de diversos procesos y actividades ejecutados a lo largo del desarrollo del curso. Las 3 etapas son:

- a) **Pre-Ejecución**, momento en que se planificó el curso y se llevaron a cabo procesos subsecuentes;
- b) **Ejecución**, momento en el que se desarrolló el curso en si, y se realizaron actividades de tutoria; y
- c) **Pós-Ejecución**, momento de cierre de todos los procesos y actividades referentes al curso.

A seguir, presentaremos algunos procesos y actividades características de cada etapa, visando alcanzar todos los objetivos propuestos en la elaboración de tal proyecto.

3.1 ETAPA PRÉ-EJECUCIÓN

Para la elaboración del material impreso, la coordinación-supervisión del curso, convocó un equipo multidisciplinario, que envolvía desde profesores – elaboradores del contenido – hasta

revisores técnicos, revisores pedagógicos, profesionales de artes gráficas y diagramación, adaptadores del lenguaje a la EaD, entre otros.

En la elaboración del material y contenido del curso, se buscó que, al finalizar el mismo, el alumno tuviera la capacidad de comprender, analizar e interpretar las principales variables del escenario social, económico y político del Brasil, que se encuentran en la gestión pública nacional. Fueron elaborados dos (2) volúmenes, conteniendo los dos (2) módulos en los cuales se dividió el curso, así como un manual, el *Guia do Estudante*.

El primer módulo introduce aspectos políticos, sociales y económicos de la gestión pública en el Brasil, así como aspectos subyacentes, tales como tecnología, economía digital, sistemas políticos, e-gov, organización de Estado, estructura y funcionamiento de la Federación, Finanzas públicas, Reforma del Estado, planificación estratégica y evaluación de la administración pública, gobierno local, ciudadanía, control y presupuesto público, estructura de indicadores socio-económicos de los municipios, entre otros.

El segundo módulo presenta informaciones relevantes sobre la *Lei de Responsabilidade Fiscal*, y sus aspectos jurídicos, administrativos y contables, así como ofrece instrumentos innovadores para el buen desempeño en el cumplimiento de tal ley, nociones de contabilidad pública, interpretación de reportes de ejecución presupuestaria y de gestión fiscal, ejecución presupuestaria y financiera, innovaciones, optimizaciones y control interno y cumplimiento de metas, sistemas de control de costos para municipios y temas sobre la deuda y endeudamiento, entre los más importantes.

Al finalizar la Elaboración del material impreso, el mismo fue encaminado a la dirección de logística de la Caixa, que se encargó de entregarlo a los participantes del curso. Simultáneamente, el equipo de informática trabajaba en la adecuación del ambiente virtual de aprendizaje a las peculiaridades del curso en cuestión. Concomitantemente, el equipo pedagógico, trabajaba en la planificación de actividades de aprendizaje y evaluación durante la ejecución del curso.

En los meses previos a la ejecución se efectuó la selección, contratación y formación de los profesionales que desempeñarían funciones de tutoría. Estos comenzaron sus actividades, inclusive antes del inicio del curso (ejecución).

3.1 ETAPA DE EJECUCIÓN

La carga horaria programada para el curso es de 180 horas, teniendo una duración máxima de cuatro meses, según el cronograma establecido. Durante ese tiempo los alumnos, orientados por los tutores, estudiaron el material impreso y participaron de las actividades propuestas, como elementos integrantes de la evaluación constante del proceso dinámico de enseñanza-aprendizaje.

Para la potencialización del aprendizaje durante el curso y permitir mayor interrelación entre instructores y aprendices, se utilizó un ambiente virtual de aprendizaje desarrollado en el mismo LED, conocido como VIAS-K.

En ese ambiente de aprendizaje virtual, los alumnos tuvieron a su disposición varias herramientas de interacción, tales como forum, salas de chat, actividades orientadas, textos complementarios, links, entre otros.

Uno de los varios factores que contribuyó para el éxito de este curso fue el apoyo intensivo del Sistema de Acompanhamento ao Estudante a Distância (SAED), que consiste en una estructura organizada para realizar la atención, el monitoreo y la evaluación del proceso de aprendizaje de los alumnos. En el tópico siguiente serán abordados algunos aspectos relevantes de este asunto.

3.2.1 SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO AO ESTUDANTE A DISTÂNCIA (SAED)

Atendidos por tutores, los alumnos recibieron apoyo y orientación, así como respuesta oportuna a todas las inquietudes y dificultades que eventualmente surgieran a lo largo del curso. Esos tutores forman un equipo multidisciplinario compuesto por 30 profesionales, la mayoría estudiantes de maestría y doctorado, de áreas tales como ciencias contables, economía, administración, derecho, ciencias políticas, entre otras. Su misión era responder a dudas relacionadas a aspectos pedagógicos, de contenido y de la metodología del curso.

También los monitores desempeñaron papel relevante al solucionar dudas y eventuales problemas administrativos tales como inscripciones, recepción del material, emisión de certificados, así como dificultades y dudas de carácter tecnológico.

Para el acceso irrestricto por parte de los servicios de tutoría, el LED disponibilizó un número de teléfono 0800 (sistema gratuito para quien llama), para atendimento de lunes a viernes de 8 am. a 10 pm. y los sábados de 8 am. a 11:30 am.

Se montaron 3 equipos de tutores, para cubrir todo el período de atendimento, cubriendo así todos los horarios en tres turnos, siendo un equipo por turno. Cada equipo estaba compuesto por un tutor-coordinador y 9 tutores, que se reportarían a este, siendo él, el responsable por el equipo.

Los más de mil quinientos alumnos fueron distribuidos aleatoriamente entre los 30 tutores, para un atendimento personalizado, siendo estos responsables por aquellos, durante todo el periodo de ejecución del curso.

Se adoptó una estrategia de actividades semanales, lo que implicaba en la participación activa de los alumnos en las actividades propuestas, para permitir un acompañamiento más cercano y una evaluación continua del desarrollo del aprendizaje. Tales actividades consistían en foros temáticos y sesiones de chat, cubriendo así todo el universo de alumnos, a través de actividades síncronas y asíncronas.

La rutina de los tutores consistía en acceder sus cuentas de email, para responder a cualquier cuestionamiento de sus alumnos, así como acceder el ambiente virtual de aprendizaje monitorando las actividades de estos. Un período diario era dedicado al estudio individual del contenido del material impreso, se realizaban por lo menos 2 reuniones semanales para discusión de los puntos más difíciles

o controvertidos del material y por lo menos 1 reunión semanal para discutir procesos, actividades, distribución de tareas y responsabilidades.

Esa metodología de trabajo permitió que las mejoras idealizadas individualmente por algún tutor, fueran socializadas y compartidas par uso colectivo de los equipos. Así, cada equipo, en grupo, discutían y definían tres actividades que serían propuestas en la semana siguiente a la discusión: un tema-asunto para el Forum, un tema-asunto para la sesión de Chat y un tema-asunto de Sugerencias de Estudios.

Otras actividades más prosaicas, pero no menos importantes como el mantenimiento del mural de informaciones del ambiente virtual, eran designadas aleatoriamente, de acuerdo con la necesidad de la situación y de la disponibilidad de tiempo de los tutores.

Para el control de las actividades llevadas a cabo por los alumnos, así como el control de los contactos comunicacionales entre tutores-alumnos-tutores, el autor deste trabajo elaboró algunas planillas electrónicas padronizadas, que al ser alimentadas por los tutores con los datos solicitados, permitían la captación rápida y segura de datos para construir, en tiempo hábil, las informaciones solicitadas por el cliente (Caixa) así como por la Dirección General del LED y la propia Gerencia Educacional. Para facilitar este proceso, fueron establecidos algunos procedimientos que deberían ser seguidos por los tutores, permitiendo un acompañamiento, inclusive del desempeño y productividad cuantitativa del tutor.

Este sistema de informaciones permitía identificar algunas deficiencias del servicio a tiempo, para ser corregidas en el menor tiempo posible, visando la calidad del servicio, la confiabilidad de los alumnos en el sistema y la satisfacción del cliente contratante.

Además de esos controles, se hizo necesario controlar el proceso de evaluación parcial y final. Al finalizar el estudio de cada módulo y en fechas pre-establecidas, los alumnos deberían entregar (enviando por el ambiente virtual, por email, correo o fax) la actividad propuesta que en conjunto equivalía a 50% del valor de la evaluación global del curso. Este proceso exigió algunos ejercicios de logística, para registrar la recepción de la actividad, designación de tutor para corrección, la padronización de la evaluación y la correspondiente retroalimentación al alumno.

Así, se hizo patente la necesidad de, en primer lugar definir un flujograma del proceso, y posteriormente la creación de un sistema, simple pero confiable, para la automatización de tal proceso. Al llenar los datos solicitados de las correcciones de las actividades permitía al tutor, generar el texto correspondiente a ser enviado por email a cada alumno, bien como la consulta en tiempo real cuando el cuestionamiento era hecho por el alumno al teléfono.

Siempre hubo una preocupación de disminuir cualquier tiempo de espera, así como se trató de adelantarse al tipo de dudas y cuestionamientos que pudieran surgir, mejorando así el tiempo y la calidad de respuesta, ya que el tutor no sería fácilmente sorprendido por constantes situaciones de despreparo, evitando el inmediatez.

Así, habiendo concluido el período del curso, exactamente en la fecha prevista en el cronograma, los tutores encerraron sus actividades con el envío de la retroalimentación y evaluación global del curso para cada uno de sus alumnos.

3.3 ETAPA DE PÓS-EJECUCIÓN

Finalizando el trabajo de los tutores, los tutores-coordenadores iniciaron los procesos pós-curso, que comprendían actividades principalmente de cuño administrativo, como atención de reclamaciones y solicitudes de revisiones de evaluación, consideración de casos específicos y excepciones autorizados por la Caixa, entre otros.

El proceso de mayor envergadura durante este periodo correspondió al re-envío de la evaluación final, por email, a todos los participantes, visando contemplar a todos aquellos que por las más diversas razones no habían recibido el email de conclusión enviado por sus respectivos tutores.

El proceso siguiente y, lógicamente, el final, consistió en la certificación de todos los aprobados en el curso. Este comprendió varias actividades tal como la elaboración de las listas de los diferentes tipos de certificación, y por conceptos de evaluación, la elaboración del certificado padronizado y aprobado por la *Caixa*, la impresión de los certificados, firma de las autoridades y registro en la Universidad, así como el posterior envío por correo de tal documento.

Esta etapa, es sumamente importante, porque a pesar de la tutoría haber cumplido cabalmente con sus funciones, la eventual falta de calidad en los últimos contactos con los alumnos son los que marcarían sus recuerdos referentes al curso, generando una percepción negativa si los últimos momentos no hubieran sido satisfactorios.

De esa manera se concluyó el curso con éxito, analizado desde cualquier perspectiva, ya que cumplió sus objetivos, como podremos verificar en el capítulo siguiente. Por ejemplo, desde el punto del servicio prestado, siempre se buscó la calidad en el atendimento tratando de corresponder a todas las expectativas de los alumnos.

Desde el punto de vista pedagógico (andragógico), indicadores como los bajos porcentajes de desistencia y de reprobación, llevando en consideración el complejo y exigente sistema de evaluación establecido, permiten inferir que la calidad del servicio antes mencionada dio los resultados deseados por parte de los organizadores del curso.

Otros aspectos que deben ser observados son las apreciaciones y percepciones de los alumnos, de los cuales presentaremos algunos puntos importantes en el capítulo siguiente.

4 PERCEPCIONES DE LOS ALUMNOS

La gran mayoría de aprobados, en un forum destinado para tal fin, expresaron sus opiniones sobre las contribuciones del curso para sus vidas profesionales, para la empresa y la sociedad, aprovechando la oportunidad, ya que los resultados concretos del curso de “gestión pública” se reflejan también en el escenario político y socio-económico del país.

Las opiniones expresadas en tal forum fueron documentadas para posterior evaluación del SAED y aplicación de medidas correctivas para mejorar la calidad del sistema, así como del proceso enseñanza-aprendizaje a través de las metodologías de educación a distancia.

Se pudieron sintetizar, a partir de ese material, algunas opiniones comunes o recurrentes, donde se observa y se apuntan los siguientes puntos relevantes: la facilidad de acceso a la información, flexibilidad de horarios, aumento de los conocimientos existentes sobre el asunto, nuevas fuentes de información, primera experiencia de educación a distancia, amplitud de visión socio-política, mayor conciencia de la responsabilidad delante de una sociedad más participante, mayor conocimiento de las leyes y principalmente de la Ley de Responsabilidad Fiscal, que controla y disminuye los focos de corrupción en la administración pública.

A seguir, se presentan algunos comentarios de los alumnos participantes, a guisa de ejemplos ilustrativos:

El curso contribuyó efectivamente para el aprimoramiento de conocimientos sobre gestión pública, asunto que constituye el día a día de las actividades de los gerentes de la Caixa. Los equipos de la UFSC y de la propia Caixa que realizaron este curso merecen aplausos por el excelente trabajo realizado. (Marcus)

Me gustaria registrar mi evaluación positiva referente a esse tipo de entrenamiento – via internet – lo que posibilita que a distancia realicemos cursos que nos permiten aprendizaje de calidad y capacitación para que actuemos en otras fuentes de trabajo. (Maria Aparecida)

Fue válido, principalmente por despertar en mi la voluntad de procurar conocimiento en las lecturas complementarias y tambien interes en la lectura de asuntos relacionados en revistas y diarios. (Fátima)

La metodologia y tecnologia utilizadas para el curso, fue para mi, la mas moderna que conozco en relación a entrenamientos via internet Tales factores aliados a la disciplina y a la planificación por parte de los alumnos coloca en un nivel superior la educación a distancia en nuestro país. Felicitaciones al equipo del LED/UFSC y al equipo de Recursos Humanos de la Caixa, por haber escogido aquella institución para dictar el curso. (Tarcisio)

El curso me dio nuevos y muy importantes conocimientos. Creo que todo ciudadano debería, por lo menos, tener un conocimiento básico de gestión pública. Creo que este curso podria haber sido más interactivo, pues apenas los chats y foruns, de mi punto de vista, no son suficientes. Acaba siendo un aprendizaje através de la lectura del material impreso. Me gustó mucho la actuación de mi tutorm que estuvo siempre presente, enviandonos informaciones importantes o conversando por teléfono (Andréa)

Los beneficios que tuve ultrapasaron la esfera profesional, gané en conocimientos, sobre mi empresa, la visión de mis compañeros, el conocimiento del aparato público, la visión del desarrollo sostenible, etc. Agradezco a mi tutora por la paciencia y la dedicación para sanar mis dudas (Nilson)

La iniciativa en la realización de este curso puede ser considerada un hito en el modelo de educación a distancia practicado hasta entonces en la Caixa. El convenio con la UFSC, que mostró poseer equipo calificado y disponible a nuestras

inquietudes, con destaque principal para mi tutora, resultó en un provecho más allá de mis expectativas, contribuyendo significativamente en el aprimoramiento de nuestro papel en el relacionamiento con las entidades públicas (Glauco)

Fui capaz de rescatar la capacidad de estudiar, de pesquisar. Confieso que usé algunas horas de las madrugadas para aprender. E hice eso con inmenso placer. Recuperar la capacidad de agregar conocimientos, de forma armoniosa, es un gran paso que di en esa dirección. EL curso de Gestión Pública en el Brasil nos dio la regla y el compás. Cabe a nosotros hacer los dibujos, crear, desarrollar nuevos ideales y que brillemos como profesionales criteriosos, éticos y responsables por la busca de un mundo mejor...Muchas gracias a la Caixa y a la UFSC por habernos propiciado este momento significativo en la vida de todos los participantes de este curso. (Nelson)

El curso Gestión Pública en el Brasil construyó puentes importantísimas entre la Caixa y los municipios brasileños y nos trajo a los gerentes herramientas necesarias a la edificación de estrechos relacionamientos visando el desarrollo de esos municipios y al fortalecimiento de la Caixa como Banco del Municipio. (Mairton)

El resultado para mi fue espectacular. La metodología aplicada fue el punto mas alto. Entiendo que este programa no deba parar. Debe ser continuo y permanente. Despues de esta formación, la actualización es necesaria de tiempos en tiempos, para garantizar la nivelación y el acompañamiento de los cambios en la gestión pública. (Plinio)

La lista continúa y es mucho más larga de lo que se puede evidenciar en este tipo de trabajo. Pero los puntos resaltantes antes identificados ya son una buena muestra del tipo de beneficio que trae un curso impartido a través de las metodologías de educación a distancia, ya que, además de transmitir conocimientos, contribuye para la formación de individuos con mayor conciencia de su propio proceso de aprendizaje, con mayor independencia para continuar creciendo intelectualmente y con mayor responsabilidad social decurrente de los contenidos desarrollados con ese objetivo en pauta.

CONCLUSIONES

A través de la retroalimentación que los alumnos gentilmente nos cedieron, al evaluar el curso como un todo, pudimos observar algunas tendencias, ciertos padrones de comportamiento y de asimilación y provecho de un curso de esta naturaleza. Tanto el tema-asunto del curso, como las metodologías utilizadas, las tecnologías educativas, así como la visión de la calidad en servicios, nos permite asegurar que el éxito de un curso como este es rotundo e incontestable.

Muchos elementos de las actividades, así como los factores de los procesos deben ser mejorados, para garantizar la continuidad de los proyectos, bien como de la organización en si. Es evidente, que como toda actividad humana, principalmente cuando es una innovación de este tipo es pasible de errores, sin embargo, es de ellos que se aprende y se sacan las mejores lecciones para el constante aprimoramiento y perfeccionamiento de los individuos y organizaciones dedicadas a este tipo de proyectos. La evolución, por tanto, es el único destino de este tipo de trabajo, ya que la retroalimentación de sus propias informaciones propician un mejoramiento constante y permanente.

Muchas otras investigaciones y pesquisas deben ser fomentadas para el crecimiento y consolidación de la andragogía en general y de la Educación a Distancia en específico, con énfasis especial en aquella mediada por computadoras. Que sirva este trabajo, entre otras cosas, para incentivar y motivar esa inquietud en la búsqueda del conocimiento en estas áreas.

Cabe a todos nosotros, los constructores del saber, profesores, tutores y alumnos, aprovechar las facilidades y beneficios de las nuevas tecnologías aplicadas a la educación para que construyamos un mundo mejor y nuestra contribución sea la de preparar las futuras generaciones, a través de la educación actual de nuestros semejantes, resultando en beneficios inmediatos, tanto personales y profesionales, así como al sector empresarial y, principalmente, a la sociedad, para que podamos dar como herencia a nuestros hijos un mundo más humano y menos desigual.

REFERENCIAS

BARBOSA, Aduari, A. **Manual do multiplicador – Formação empreendedora na educação profissional**. Florianópolis: LED-SEBRAE, 2000.

CAVALCANTI, Roberto de Albuquerque. Andragogia: a aprendizagem nos adultos. In: **Revista de Clínica Cirúrgica da Paraíba** Nº 6, Ano 4, Julho de 1999.

CORRAL, A. La función del tutor: la orientación. Em VV.AA. El modelo español de educación superior a distancia. Madrid: UNED, 1984. In: CASTILLO Arredondo, Santiago. **La acción tutorial en la enseñanza a distancia**. Curso de postgrado en educación de personas adultas. Edición UNED-MEC, 1994.

FISCHER, Luis Augusto. Dentro da cabeça de Noam Chomsky. In: **Super interessante**. São Paulo: Abril, 2003. Ed. 188, Maio 2003.

LED. Sitio web institucional del **LED - Laboratório de Ensino a Distância**. Disponible en la Internet en <http://ww.led.ufsc.br>. Acceso en marzo de 2003.

MOORE, Michael & KEARSLEY, Greg. **Distance education, a systems view**. Wadsworth, USA. 1996.

PALLOFF, Rena, M. & PRATT, Keith. **Construindo comunidades de aprendizagem no ciberespaço: estratégias eficientes para salas de aula on-line**. Porto Alegre: Artmed, 2002.

PETRI, Oreste. **Educação a distância: inícios indícios de um percurso**. Cuiabá: NEAD/IE – UFMT, 1996.

TWIGG, C. The need for a national learning infrastructure. In: **Educom Review**, sept./oct., 1994, 29(5). Disponible en la Internet en <http://educom.edu>.

UFSC. **Guia do Aluno – Gestão Escolar**: programa de qualificação em ensino. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – LED Laboratório de Ensino a Distância, 1999.

UFSC. **Guia do Estudante – Gestão Pública no Brasil**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – LED Laboratório de Ensino a Distância, 2002.

UFSC. **Introdução à educação a distância**: tecnologias de comunicação e informação na EaD. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – LED Laboratório de Ensino a Distância, 1998a.

UFSC. **Introdução à educação a distância**: tutoria e avaliação na EaD. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina – LED Laboratório de Ensino a Distância, 1998b.