

---

# Capacitación a distancia para la mejoría del servicio al ciudadano: La experiencia de la ENAP

---

*Alzira Maria Souza Silva\**

*Lorraine Possamai Salvador Azevedo\*\**

## 1. Introducción

**E**l presente texto relata la experiencia de la Escuela Nacional de Administración Pública de Brasil (ENAP) en la capacitación de servidores públicos que actúan en las diversas instituciones federales, para una mejor atención al ciudadano, mediante la modalidad de educación a distancia.

Con este fin el texto contextualiza la orientación estratégica del gobierno brasileño, de la cual forma parte el tema mejoría de la calidad en los servicios prestados a los ciudadanos. Situando a la ENAP en este contexto y en el de educación continua y de educación a distancia, se reflexiona sobre aspectos teóricos y prácticos de la educación a distancia que orientarán esta experiencia, buscando ofrecerla para el

análisis y la posibilidad de probarla en otras escuelas de gobierno.

Este artículo no tiene por objetivo constituirse en una proposición dirigida para esta modalidad de educación, sino exponer la experiencia, realizar reflexiones y ampliar el debate sobre esta modalidad de capacitación.

El texto está organizado en seis partes. Inicia situando a la ENAP en los contextos de las orientaciones del gobierno, haciendo un breve abordaje sobre la educación continua y sobre la educación a distancia, muestra algunos puntos comunes en la conceptualización sobre el término, seguido de una breve presentación de la capacitación en la ENAP.

---

\* Gerente de Programa en la ENAP de Brasil.

\*\* Asesora de Director en la ENAP de Brasil.

Colaboradora: Nelma Carneiro da Silva, Asistente Administrativo en la ENAP de Brasil.

En la tercera parte del texto está la justificación que demuestra porque es importante esta experiencia en el contexto del país y del servicio público, mostrando datos sobre Brasil y sobre los servidores públicos, en lo que concierne a su dispersión en todo el territorio nacional. En la cuarta parte se presenta la experiencia detallada del curso *La Búsqueda de la Excelencia en la atención al Ciudadano* en la modalidad a distancia, desde los presupuestos que ofrecerán su concepción y desarrollo. Por último se presentan los resultados, y las consideraciones finales sobre la experiencia.

## 2. Contextualización del tema

### 2.1 Mejoría de la atención al ciudadano

En el campo de la gestión pública, el nuevo modelo adoptado por Brasil en su plan plurianual (PPA) hace énfasis en la gestión emprendedora con foco en los resultados, la mejoría de la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos, la desburocratización, la reducción de costos en la adquisición de bienes y servicios, la valorización del servidor y el desarrollo de gerentes y servidores públicos.

La experiencia ahora presentada tiene como propósito la mejoría de la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos. El énfasis en este propósito, en la administración pública brasileña, produjo iniciativas, que vislumbran mejorar los accesos de los usuarios a la información

y servicios públicos. Estas múltiples iniciativas en los últimos años en Brasil van desde los patrones de procedimientos hasta desburocratización de los procesos; la utilización de tecnología de información para la prestación de servicios, el suministro de información y la integración de los servicios en un sólo local, no necesitando que el usuario se traslade a varias instituciones con la finalidad de obtener documentos oficiales, hasta la atención itinerante, esto es, la institución traslada los servicios hasta la población que tiene más dificultades de acceso a los servicios públicos, llegando más recientemente, a evaluar el desempeño del Estado, medido por indicadores definidos por el ciudadano.

### 2.2 Educación continua

Paralelamente a estas acciones, una mejor preparación de los servidores públicos federales se hacía necesaria no solamente desde el punto de vista técnico, sino también en el cambio de paradigmas de la actitud frente al Estado, a la institución y al ciudadano, revisando los valores y situando a este último como punto central de la existencia de la administración pública y al servidor público, que presta estos servicios directamente al ciudadano, como actor fundamental en la imagen que la sociedad tiene sobre una administración pública ágil y eficiente, verdaderamente al servicio del ciudadano.

Por esto la educación profesional continua es una de las alternativas que posibilita

realizar el aprendizaje en contacto con la realidad, abriendo nuevas perspectivas para la renovación de paradigmas, posibilitando explorar las potencialidades del ser humano previniendo que el conocimiento sea obsoleto y reforzando en las personas el deseo de ser agentes de su propio desarrollo.

### 2.3 Educación a distancia

En el conjunto de estas alternativas se desarrollan y se expanden experiencias de educación a distancia como respuesta a la creciente necesidad de formación, actualización, entrenamiento y perfeccionamiento de los servidores públicos.

En el caso de instituciones especializadas en el entrenamiento de personal es importante observar que la modalidad de educación a distancia no solamente puede introducir ganancias de eficiencia y eficacia, como también reducir costos relativos, cuando se trata de procesos de entrenamiento de contingentes numerosos de alumnos sino también, elevar la calidad por medio de los procesos de definición de contenidos elaborados por equipos multidisciplinarios altamente calificados a un costo relativamente bajo.

La ENAP al desarrollar un producto de capacitación a distancia, muestra su preocupación con algo más allá que la transmisión de información o el desarrollo de habilidades intelectuales. Su compromiso es con el desarrollo de la ciudadanía y con

la igualdad de oportunidades de acceso al conocimiento, además de posibilitar que el servidor sea agente de su desarrollo.

Cabe aquí resaltar que educación a distancia no es necesariamente sinónimo de complejidad tecnológica; ella puede ser desarrollada a partir de medios económicos y populares. Las modernas tecnologías solamente pasan a ser instrumentos adecuados de la educación a distancia cuando ganan dimensión económica de masa. Educación a distancia con éxito envuelve interactividad entre profesores y alumnos, entre alumnos y el ambiente de aprendizaje y entre los estudiantes.

Sin embargo, la tecnología es una parte fundamental de la educación a distancia, cualquier programa exitoso debe enfocarse más en las necesidades de instrucción de los alumnos que en la propia tecnología. Deben ser considerados, por ejemplo, sus edades, su base cultural y socio-económica, intereses y experiencias, niveles de educación y familiaridad con métodos de educación a distancia.

### Conceptos

El término educación a distancia (EAD) (Lobo Neto, 1988; Ballalai, 1991) ha sido utilizado en la literatura especializada cuando se refiere al tipo de educación donde profesor y alumno no están presentes en el mismo espacio físico durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Aretio (1987) analizó dieciséis conceptos de EAD y destacó los siguientes trazos en común entre ellos: separación física entre profesor y alumno; utilización sistemática de medios y recursos tecnológicos; aprendizaje individual; apoyo de una organización de carácter tutorial; comunicación bidireccional.

En 1989, Zentgraf presentó el siguiente concepto de EAD, que contiene algunos aspectos no considerados por los autores anteriores: se constituye de un proceso educativo planeado, acompañado y evaluado con base en la tecnología educacional, no teniendo que ser confundido con el uso eventual de multimedios. Neto (1988) corrobora esta idea al destacar que la EAD se debe caracterizar por ser un proceso y no por constituirse con actos aislados, pues ella no debe privilegiar cualquier medio de comunicación.

En los años 90 se identifica la presencia de una nueva tendencia en la EAD: la de interactividad (Miller, 1995). Los objetivos pedagógicos de esta tecnología de enseñanza no están orientados primordialmente por la individualización de la enseñanza, sino por la posibilidad de intercambio de información, ideas y experiencias realizadas en localidades distantes, sin embargo, próximas en cuanto a la posibilidad de intercambio.

Lo que caracteriza esta estrategia o modalidad educacional es, en último análisis, la separación entre profesor y alumno. El

contacto entre estos dos personajes es mediado, o sea, ocurre por medio de otros recursos que no son la exposición oral de un docente. En este sentido, se puede decir que, en la enseñanza a distancia, la actividad de enseñar se realiza un momento anterior al del aprendizaje (en términos más precisos, al esfuerzo inicial de aprendizaje, pues se entiende que aprendizaje es un proceso interno, que no se restringe al momento de contacto de un alumno con su profesor).

Las investigaciones en el área indican que cuando la comunicación de doble sentido (educador-educando) ocurre, tiene resultados iguales o superiores a los presentados por la enseñanza presencial. Las formas por las cuales la comunicación de "doble sentido" se da pueden ser muy variadas: el intercambio de correspondencia en las situaciones más modestas, o el contacto frente a frente, el uso del teléfono, del fax y de otros, en situaciones menos limitantes, o vía computadora, por medio de las llamadas "infovías", en las situaciones más privilegiadas. Lo que importa, por lo tanto, es que modesta o compleja, la comunicación que se da en la dirección educador-educando, se complementa con el retorno en la dirección educando-educador, infinita.

Esta modalidad exige también el esfuerzo de aprender a lidiar con un nuevo paradigma: en la capacitación a distancia no hay espacio para clases, el espacio es de tutoría; en esta estrategia de capacitación,

los materiales “llevan” el contenido al entrenado no el instructor; finalmente, “a distancia” el entrenado tiene que moverse para construir el propio aprendizaje, no puede suponer que el aprendizaje solamente ocurre a partir de una clase que se imparte.

Es cada vez mayor el número de instituciones que descubren las ventajas del entrenamiento a distancia para la capacitación y actualización de sus funcionarios, no solamente por la reducción de los costos, sino principalmente por la posibilidad de involucrar un gran número de personas al mismo tiempo y en regiones distantes (Rumble; Oliveira, 1992).

#### 2.4 La capacitación en la ENAP

Fundada en 1980, la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) tiene por finalidad la prospección y la difusión del conocimiento y tecnología gerencial para el desarrollo de dirigentes, gerentes y demás servidores públicos, por medio de sus cursos, estudios, otras actividades y publicaciones. La ENAP está vinculada al Ministerio de Planeación, Presupuesto y Gestión, y busca traducir, en sus programas, las orientaciones del gobierno para la innovación de la gestión pública. La ENAP cabe en el ámbito del PPA, para apoyar el desarrollo de dirigentes, gerentes y demás servidores públicos. Para esto, invierte en conocimiento y tecnología gerencial de punta, adaptados a la mejoría de la gestión pública, con-

tribuyendo para transformar el servicio público en más ágil y eficiente, dirigido a la atención de los ciudadanos y abierto al control de sus resultados.

En el área de capacitación, la ENAP ofrece cursos regulares de educación continua, presenciales en Brasilia o a distancia. Se atiende a demandas específicas de instituciones, organizando grupos cerrados o nuevos cursos en todo el país. También forma y certifica multiplicadores para sus cursos.

### 3. Justificación

Brasil tiene un área geográfica de 8'547,403.5 Km<sup>2</sup>, con una población de 166.1 millones distribuida en 26 estados, 1 distrito federal y 5,561 municipios. En el sector público, se encuentran 562,410 servidores civiles activos trabajando para el gobierno federal.

Estas dimensiones geográficas, con agentes públicos federales en todos los estados de la federación y sin escuelas de administración pública en todas las localidades, exigen la implantación de sistemas adaptados de capacitación que, por su contenido, formato, dibujo, modalidad y calidad atiendan a estas variables, que son dispersión de servidores en todo territorio nacional, con diversidad de cultura, con dificultad de acceso a la ENAP, que está situada en la capital del país, en Brasilia, con bajo costo y con alto grado de eficacia, con vistas, en última instancia, a

atender las demandas de la población por mejores y más ágiles servicios públicos.

La tabla 1 presenta la cantidad de servidores públicos civiles activos federales por unidad de la federación.

#### 4. Desarrollo del curso

El curso *La Búsqueda de la Excelencia en la Atención al Ciudadano* Modalidad a distancia fue concebido tomando en cuenta el respeto al adulto y la valora-

**Tabla 1 – Cantidad de servidores públicos civiles activos federales por unidad de la federación.**

Estado	Servidores Estado	Servidores Federales
Acre	2,741	15,489
Alagoas	7,758	16,906
Amapá	9,731	24,027
Amazonas	10,074	7,136
Bahia	25,471	108,426
Ceará	17,881	11,818
Distrito Federal	68,546	30,796
Espírito Santo	9,393	14,307
Goiás	11,225	11,073
Maranhão	12,096	14,901
Mato Grosso	7,768	46,905
Mato Grosso do Sul	6,970	5,025
Minas Gerais	45,724	1,379
Pará	18,842	2
<b>Total Brasil</b>		<b>562,410</b>

\* Datos proporcionados por el Boletín Estadístico del Personal de diciembre de 2000, producido por el Ministerio de Planeación, Presupuesto y Gestión.

La modalidad de educación a distancia se mostró apropiada para atender esta complejidad de variables, pues hace posible la igualdad de acceso a la capacitación de todos los servidores del país, a un bajo costo y con el mismo patrón de calidad que los cursos realizados en forma presencial.

ción de sus experiencias. Es un curso básico, simple, con la propuesta de ser un punto de partida para la reflexión sobre el trabajo del servidor como atiende al ciudadano; está dirigido para servidores que regularmente prestan atención al público externo e interno en las organizaciones. Gran parte de los mismos no

tiene acceso a computadoras, lo que dirigió la elección del medio de comunicación a favor de material didáctico impreso.

El curso tiene como objetivo contribuir a la mejoría de la atención al público, por medio de la comprensión del papel del servidor para la misión de la institución donde actúa, así como para que el servidor se sienta fortalecido para actuar con más seguridad, claridad y objetividad, presentando un trabajo de real calidad a los ciudadanos.

Los contenidos fueron distribuidos en las siguientes unidades:

- El nuevo funcionamiento del Estado;
- La organización pública y la misión institucional;
- El papel de quienes atienden en la organización;
- El público-ciudadano;
- La comunicación;
- La organización del trabajo.

Los principales componentes del proceso de enseñanza y aprendizaje fueron:

1. Entrenando (sic). El principal agente de la capacitación, el que se autodisciplina, organiza y construye su conocimiento, a partir de la Guía de Estudios que contiene las orientaciones generales que acompañan al material instructivo.
2. Material didáctico impreso. El contenido disponible en material impreso fue escrito en lenguaje accesible, lo que facilita la reflexión y la construcción del

conocimiento del servidor a partir de asociaciones de lectura con el día a día del trabajo que atiende.

Para la elaboración de este material fue realizada una investigación con vistas a establecer indicadores de calidad para cursos a distancia. A partir de esta investigación fue elaborado un documento intitulado *Indicadores de Calidad para Material Didáctico Impreso de los Cursos a Distancia* –Silva. A.M.S– Brasilia-ENAP 1999. Este documento orientó la organización de la presentación del contenido, del lenguaje más adecuado y de la diagramación.

El primer aspecto considerado se refiere a interactividad del material, que fue mezclado con aspectos conceptuales del tema y ejemplos del mundo real, posibilitando la construcción de pensamiento con base en las vivencias de los autores involucrados en el proceso. Otro aspecto, se refiere al hecho de que el material didáctico impreso está directamente relacionado con las características de la clientela a la que va dirigido.

Fue hecho entonces el primer texto que contextualiza el tema, define la problemática, señala los objetivos de todo el programa y, principalmente, detalla el desarrollo del curso.

Los demás materiales fueron agrupados en módulos, e incluyen los siguientes componentes: sumario, presentación,

objetivo del módulo, plan de estudio, que hace un plan para el proceso de enseñanza y aprendizaje, presentación del contenido del tema, con espacio en las laterales: en la lateral izquierda de las páginas se encuentra todo el programa del módulo con énfasis en el programa del módulo actual, en la lateral derecha, espacio libre para anotaciones del entrenando (sic), glosario al pie de cada página ejercicio de autoevaluación y bibliografía recomendada al final de los módulos.

Cabe resaltar el cuidado que se tubo con el lenguaje desde la planeación de la comunicación, la construcción de las frases utilizando palabras o expresiones integrantes del universo vocabulario del grupo al cual el curso se dirige, con permanente preocupación por la claridad de estas frases, así como una rigurosa evaluación de la precisión y exactitud de los términos empleados .

Otro atributo de gran relevancia considerado en esta etapa del trabajo versa sobre la coherencia interna de las ideas presentadas, esto es, una preocupación en dar un encadenamiento lógico del pensamiento declarado en lo que se refiere a la armonía y unidad entre aquello que está siendo comunicado todo el tiempo, garantizando la coherencia entre el tema del título y el contenido abordado, entre los varios ítem listados para desarrollo, entre el cuerpo de exposición y las conclusiones relacionadas.

Otros atributos que fueron considerados se refieren a la producción del texto, garantizando la suficiencia del mensaje, concisión de las ideas y densidad de los términos explorados. Se tomaron en cuenta todavía factores como, por ejemplo: la unidad (inexistencia de elementos discordantes), el movimiento (poder activo de la composición para transportar la vista del lector del punto focal hacia las demás partes del material, según un recorrido determinado) y la simplicidad (eliminación de todo lo que fuera superfluo).

Distribuido en tres módulos, el entrenando (sic) hace los estudios individuales en 21 horas, estimando un tiempo de estudio de 42 minutos diariamente, durante un mes.

3. Tutoría. Además del material didáctico impreso hay tutores para dar respuesta a las eventuales necesidades de los entrenandos (sic) durante el periodo definido para la realización del curso por medio de fax, teléfono o *e-mail*.

Estos tutores están orientados a realizar tutoría activa. Algunos entrenandos (sic) fueron localizados por *e-mail* o por teléfono, estimulandolos a realizar los estudios y la interacción con la tutoría para hablar de su experiencia o para aclarar dudas.

4. Evaluaciones. Juntamente con el material impreso enviado a los entrenandos (sic) fueron remitidas dos evaluaciones:  
4.1 La evaluación de reacción (18

preguntas), cuyo objetivo era conocer la opinión del entrenando (sic) sobre el curso, la modalidad, el material didáctico, actuación de la tutoría etcétera, y

4.2 La opinión de los entrenandos (sic) sobre el contenido (14 preguntas para disertar), con el objetivo de conocer cuánto asimiló el participante la propuesta de mejoría en la atención al ciudadano y de qué modo puede contribuir para la mejoría de su área de trabajo.

Después de llenar las evaluaciones, los entrenandos (sic) las envían a la ENAP para que sean analizadas por los tutores. Solamente aquellos que efectivamente participan del curso, leen el material didáctico impreso, interactúan con la tutoría, envían las evaluaciones debidamente llenadas en los plazos establecidos, reciben el certificado de participación.

5. Además de estos componentes del proceso de enseñanza y aprendizaje, existe la posibilidad de crear coordinaciones locales, a criterio de cada institución. En

este caso, las instituciones, que inscriben un grupo de servidores de la misma unidad, puesto, núcleo o sector, pueden en caso deseado designar un servidor para ser el coordinador local del curso. Este servidor es el eslabón de contacto entre los entrenandos (sic) y la ENAP, encargándose de: centralizar las inscripciones; recibir el material; recoger las evaluaciones: evaluar la reacción y opinión sobre el contenido, y enviar las evaluaciones a la ENAP en el plazo establecido. A los coordinadores locales se da la instrucción de, al inicio del curso, hacer la presentación del mismo, leyendo las constantes orientaciones en el material.

## 5. Resultados

En un año fueron constituidos 3 grupos del curso *La búsqueda de la excelencia en la atención del ciudadano* a distancia, totalizando 5,005 servidores inscritos, de éstos, 3,430 concluyeron el curso.

En la tabla 2, se presenta la cantidad de egresados por grupo.

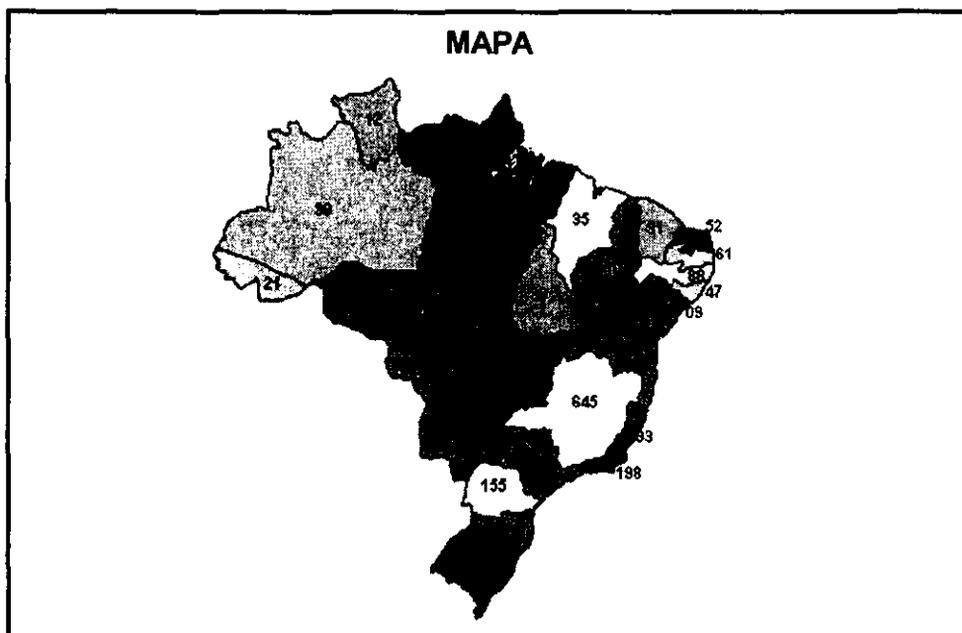
**Tabla 2 – Cantidad de egresados por grupo y por período de realización del mismo.**

Grupo	Fecha	Número de egresados
1	28/10/99 a 28/11/99	1,120
2	21/08/00 a 21/09/00	807
3	16/10/00 a 16/11/00	1,503..
Total de Egresados		3,430

En estos grupos participaron servidores situados en todos los estados de Brasil. de más de 70 órganos públicos federales Ver tabla 3 y mapa

**Tabla 3 -Cantidad de entrenandos (sic) por estado en el curso a distancia  
La búsqueda de la excelencia en la atención al ciudadano en un año.**

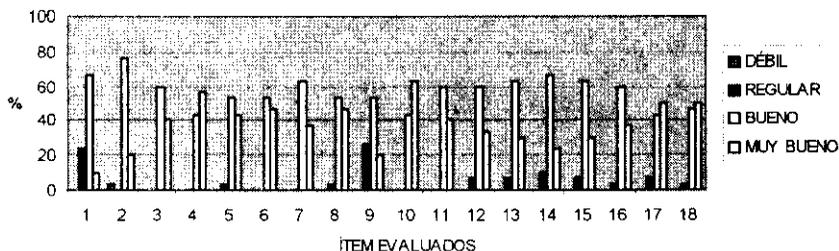
Estado	Cantidad de entrenandos	Estado	Cantidad de entrenandos
Acre	21	Paraíba	61
Alagoas	47	Paraná	155
Amapá	29	Pernambuco	88
Amazonas	39	Piauí	10
Bahía	256	Rio de Janeiro	198
Ceará	91	Rio Grande do Norte	52
Distrito Federal	320	Rio Grande do Sul	98
Espírito Santo	93	Rondônia	22
Goiás	114	Roraima	12
Maranhão	35	Santa Catarina	95
Mato Grosso	45	São Paulo	685
Mato Grosso do Sul	44	Sergipe	9
Minas Gerais	645	Tocantins	39
Pará	127		



El costo por cada entrenando (sic) por la realización del curso fue de R \$ 15.00 (quince reales), incluyendo en este costo revisión del material copias del mismo, etiquetas, sobres, tutoría, certificados y gastos de correo.

**CUADRO 1**

Preguntas	Débil (%)	Regular (%)	Bueno (%)	Muy Bueno (%)
1. Mi conocimiento previo de los temas tratados era	-	23.3	66.6	10
2. Mi esfuerzo en realizar estudios durante el curso fue	3.3	-	76.6	20
3. Mi interés para inscripción en el curso fue	-	-	60	40
4. El contenido presentado durante el curso fue	-	-	43.3	56.6
5. La correspondencia entre el objetivo del curso y el contenido presentado fue	-	3.3	53.3	43.3
6. La contribución del curso para la adquisición de nuevos conocimientos fue	-	-	53.3	46.6
7. Para mi aprendizaje durante el curso la forma del material presentado fue	-	-	63.3	36.6
8. La contribución del curso para la mejoría de mi desempeño en el trabajo será	-	3.3	53.3	46.6
9. La modalidad de capacitación a distancia comparada con la modalidad presencial es	-	26.6	53.3	20
10. El lenguaje utilizado en el material impreso fue	-	-	43.3	63.3
11. El conocimiento demostrado por los tutores fue	-	-	60	40
12. El lenguaje usado por los tutores fue	-	6.6	60	33.3
13. El acceso a los tutores por medios disponibles fue	-	6.6	63.3	30
14. La claridad y organización de las respuestas de los tutores fueron	-	10	66.6	23.3
15. La disposición de los tutores para esclarecer dudas y la relación fueron	-	6.6	63.3	30
16. La calidad de la información ofrecida, atención, cortesía al entrenando (sic) la pronta resolución de problemas fueron	-	3.3	60	36.6
17. El servicio de capacitación a distancia de la ENAP lo considera	-	6.6	43.3	50
18. La agilidad en cuanto a la solicitud y disponibilidad de material instructivo, indispensables al desarrollo del curso fue	-	3.3	46.6	50

**GRAFICA 1**

Los resultados de las evaluaciones de reacción fueran los siguientes: ver cuadro 1 y gráfica 1

Obsérvese en las respuestas, en especial las de los ítem relacionados con el interés de los entrenandos (sic) en participar de este curso (3), el contenido (4), la contribución del curso al entrenando (sic) para adquirir nuevos conocimientos (6), la forma como fue presentado (7), el lenguaje (10), el conocimiento de los tutores (11) que tienen 100% de respuestas buena y muy buena, demostrando que el curso en esta modalidad y los componentes utilizados, incluyendo el interés del entrenando (sic), fueron muy bien evaluados; los demás ítem también presentaron resultados positivos, tomando en cuenta que todos estuvieron en la totalidad entre bueno y muy bueno en más del 85% de las respuestas, con excepción del ítem 1, que es una autoevaluación que el entrenando (sic) hace sobre su conocimiento previo del tema, que obtuvo 76.6% de respuestas buena y muy buena.

Además de las respuestas objetivas de las evaluaciones de reacción, los entrenandos (sic) dieron declaraciones espontáneas sobre el curso, de las cuales reproducimos algunas:

*“A mí me gustaría que el curso fuera tomado por todos los compañeros, independiente de los niveles”.*

*“Felicidades ENAP. Estoy entusiasmada, con el curso. El material es claro*

*y explicativo, no tuve dudas”.*

*“El curso a distancia es un medio democrático y de bajo costo para entrenar servidores situados en localidades distantes.*

*“Sigán así, creen más cursos y divulguenlos. Nuestras necesidades en el área de entrenamiento son grandes. Muchas felicitaciones”.*

*“Espero que esta escuela disponga de más cursos a distancia para que nosotros, actuantes y estudiantes del área de administración, podamos mejorar nuestra capacidad profesional”.*

*“Me gustaría agradecer, pues fue aceptada mi solicitud de inscripción en el curso, esto me hace creer que algo está cambiando en el gobierno la preocupación por sus clientes”.*

*“Felicitaciones a la ENAP por el curso La Búsqueda de la Excelencia en la Atención al Ciudadano, este curso debería ser obligatorio para todos los servidores. No solamente para los federales. Los módulos están bien divididos y son de fácil comprensión”.*

*“Por medio de la presente deseo decirles ( a todo el equipo), que el material disponible para el curso es de buena calidad, breve ,suficiente y objetivo ”.*

*“El contenido es muy rico y fácil de entender. Con seguridad participaré en nuevos cursos ofrecidos por la ENAP*

*en la modalidad a distancia, pues en mi opinión, es una buena forma de mejorar conceptos y valorar la situación en el trabajo. Muy accesible”.*

*“Me agradó bastante el enfoque que se dio a la profesionalización del servidor público. Considero muy importante que el propio servidor tenga conciencia de su papel como agente de cambio y como portavoz de la institución en que trabaja”.*

*“Estoy muy satisfecha por estar participando en otro de estos entrenamientos a distancia, ya que no siempre es posible el traslado del sitio de trabajo”.*

*“Pienso que el trabajo de la ENAP estuvo muy bien elaborado, los textos son de un lenguaje claro, el contenido es fácilmente asimilable y adecuado a los contenidos a que se destina. Creo que sería interesante si estuviera disponible alguna forma de profundización de los asuntos tratados”.*

*“Les comunico que recibí el material del curso a distancia, deseo felicitar al equipo que elaboró el presente trabajo muy rico en informaciones útiles y en un lenguaje accesible. Ya tuve la oportunidad de leer gran parte del mismo y no encontré dificultad que justificara por el momento buscar ayuda del orientador. Hay enorme necesidad de que este tipo de trabajo sea*

*ampliamente difundido, y que nuevas oportunidades estén disponibles para todos nosotros. Espero poder participar en nuevos cursos”.*

*“Estoy a gusto con la agilidad con que estamos siendo atendidos. ¡Ah! Me gusta también el material. El lenguaje está muy bueno”.*

*“Considerando el aprendizaje, como elemento esencial de la existencia humana, por poseer intrínsecamente además de la actualización del potencial humano, el aspecto de transformación personal y como consecuencia organizacional, solicitamos información sobre el curso disponible a través del SIAFI “La Búsqueda de la Excelencia en la Atención al Ciudadano” a distancia, con el objetivo de conocer y participar de esta oportunidad ofrecida para todos los servidores. Creemos haya sido un deseo alimentado por muchos de nosotros. Felicitaciones ENAP por la valoración de la relación interpersonal (comunicación) no solamente por línea final pero también por línea media que, cuanto más armonizada en lidiar con su clientela interna, acabará resultando en una evaluación del desempeño de 360°”.*

*“Quiero registrar la excelente calidad de los módulos presentados, teniendo en cuenta que la lectura de los mismos es estimulante”.*

*"Es realmente increíble, solamente me queda felicitar la gran rapidez con que fui atendido. Son estas y otras acciones que, a pesar del gran sufrimiento que los servidores públicos estamos pasando, nos hacen sentir una gran compensación. Felicitaciones, me ha gustado el contenido, puedo arriesgar en decir que vuelvo a sentir orgullo de ser servidor"*

*"Agradezco la colaboración y principalmente la iniciativa de este organismo en permitir la adquisición de nuevos conocimientos a distancia, con material de excelente calidad y de fácil asimilación, bien como tips de incentivo, lo cual me motivó bastante"*.

*"Aprovecho la oportunidad para felicitar a la coordinación del curso por el método, material, apoyo y presteza evaluados en la realización del mismo y, principalmente, por la iniciativa de proporcionar la oportunidad de la capacitación. Aprovecho para felicitar este curso, hecho con mucha competencia y atención de su parte. Gracias"*.

*"Aprovecho la oportunidad para resaltar el excelente nivel del curso, incluyendo su organización, divulgación, material didáctico, tutoría y coordinación, lo que será motivo de divulgación a los demás servidores que no pudieron participar"*.

*"Felicitemos a ustedes por la iniciativa de realizar cursos a distancia para servidores de la administración federal"*.

*"Los felicito por la brillante iniciativa de disponer del Programa de Educación a Distancia "La Búsqueda de la Excelencia en la Atención al Ciudadano". El contenido es de fácil asimilación, propiciando una agradable lectura. El contenido presentado viene a ratificar nuestra postura en relación al ciudadano, nuestra clientela. Pues, sólo cambiarnos de posición. Esto es, nos preguntamos: ¿Cómo nos gustaría ser atendidos si estuviéramos del otro lado de la línea telefónica/ventanilla? Finalmente, somos los representantes legales de la Institución. Felicitaciones a ustedes. Me gustaría que continuasen con otros cursos a distancia y siempre tener la oportunidad de participar. Así podré alimentar mi profesión pública con nuevos conocimientos"*.

## **6. Consideraciones finales**

Los resultados presentados en los tres grupos han mostrado que esta modalidad de capacitación, para el público al cual fue dirigido el curso, fue eficiente, especialmente con el uso de material impreso con contenido, lenguaje y diagramación adaptados para estudio a distancia, sin el instructor presente junto al entrenando (sic).

También se puede observar la importancia de la interactividad. Fueron realizadas

aproximadamente 1,928 interacciones entre entrenandos (sic) y tutoría, representando 56.2% de egresados.

El índice de egresados fue evaluado como muy bueno, considerando que el servidor público todavía se está familiarizando con el entrenamiento fuera de la sala de clase, a su propio ritmo y disciplina y por su propia iniciativa.

Los resultados también demuestran que los objetivos del curso fueron logrados, tomando en cuenta la percepción demostrada por las declaraciones de la importancia del servidor que atiende al público para su institución y para el alcance de los objetivos estratégicos del gobierno en la mejoría de los servicios prestados a los ciudadanos.

Otro factor que demuestra la validez de esta experiencia se refiere al hecho de constituirse actualmente en referencia para investigación de estudiantes de posgrado en la área de educación a distancia.

A partir de esta experiencia la ENAP se prepara para desarrollar otros programas de capacitación a distancia, utilizando material impreso o Internet como medio para capacitar a los gerentes estratégicos, gerentes operacionales y servidores en general en todo el país, seleccionando los medios de comunicación, el lenguaje, el

contenido del formato del programa, de acuerdo con el objetivo que se desea alcanzar y las características de la clientela a ser capacitada, estando previsto entre otros, un curso sobre la Ley de Responsabilidad Fiscal y otro sobre el nuevo modelo de gestión del Plan Plurianual.

### Referencias

- Bruno, Lúcia et al. "Educação e Trabalho no Capitalismo Contemporâneo: leituras selecionadas". São Paulo. Atlas, 1996.
- Ferret, C. J. et al. "Tecnologias, Trabalho e Educação: Um debate Multidisciplinar". Petrópolis. Vozes, 1994.
- Guaranys, L.R. dos. Castro, C.M. (1979). "O ensino por correspondência: uma estratégia de desenvolvimento educacional no Brasil". Brasília. IPEA.
- Holmberg, Börje(1985). "Educação a distância: situação e perspectivas". Buenos Aires. Editorial Kapeluz.
- Keegan, D. (1991) "Foundations of distance education". 2a.ed. Londres. Routledge.
- Luchesi, C.C. "Democratização da educação: ensino a distância como alternativa". Tecnologia Educacional n°. 89/90/91, jul/dez. 1989, Rio de Janeiro. ABT.
- Nunes, Ivônio B. (1992a) "Educação a Distância e o Mundo do Trabalho" Tecnologia Educacional. v.21 (107) . jul/a o 1992, Rio de Janeiro. ABT.
- SENAI. "Autoinstrução com monitoria". São Paulo, SENAI, Divisão de Material Didático, s/d.
- Sewart, D.; Keegan, D.; Holmberg, B. (ed.) (1988) "Distance Education. Internacional Perspectives". London. Routledge.
- Silva, Alzira M.S. (1999) "Indicadores de Qualidade de Material Didático Impresso para cursos a distância" Brasília. ENAP
- "Boletim Estatístico de Pessoaal", Dezembro de 2000, produzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
- "Catálogo de cursos ENAP 2000 2001", Brasília. ENAP. 2000