
Modelo de Educación Gerencial para el Sector Público

Una propuesta dirigida al Ser, Hacer y Conocer*

Bastidas, María C. †

Licenciada en Contaduría Pública
M.Sc. en Administración, Mención Gerencia
Doctora en Educación
Profesora titular de la Universidad de los Andes
mbastidas@hotmail.com

*Este artículo es producto de
un trabajo de investigación
financiado por el CDCHT.ULA

Recibido: 20/11/2006 **Revisado:** 05/06/2007 **Aceptado:** 29/06/2007

Resumen

Este modelo de educación para los gerentes del sector público pretende dar respuesta a debilidades detectadas mediante un diagnóstico realizado en tres unidades de estudio de este sector de los ámbitos municipal, estatal y nacional, buscando representatividad de los diferentes estratos por área territorial gerenciada. Para su desarrollo se identifican tres dimensiones básicas: operativa, normativa y financiera. Cada una tiene resultados específicos en su ámbito de competencia y en tres aspectos claves deseados en el gerente del sector público: El ser, el hacer y el conocer de este gerente. Fueron contrastados con las debilidades halladas. En consecuencia, el artículo parte de un diagnóstico complejo, derivado de la triangulación de las técnicas de recolección de datos, la contrastación y el análisis, y presenta un modelo con categorías y propiedades vinculadas con un esquema viable y deseado en el gerente del sector público. Se reconoce la importancia de la preparación cognoscitiva, la actitud favorable y la educación recurrente bajo un enfoque andragógico que permita armonizar el trabajo y la capacitación o actualización, es decir "aprender trabajando" (Adam y Aker, 1986). Esto es posible al cumplir los objetivos institucionales y los objetivos curriculares y, simultáneamente atendiendo a los principios andragógicos de la horizontalidad y al enfoque concentrado, aplicado en cada categoría y sus propiedades.

Palabras Clave: Modelo, educación, sector público, administrador financiero

Abstract

This education model for the managers of the public sector tries to give an answer to weaknesses detected by a diagnosis in three units of study of this sector at the municipal, state and national levels, looking for representativeness of the different layers by managed territorial area. For its development three basic dimensions are identified: operative, normative and financial. Each one has its own specific results in its own scope of competition in three wished key aspects of the public manager: The being, the doing and the knowing of this manager. They were contrasted to the weaknesses found. In consequence, the paper starts from a complex diagnosis, derivative of the triangulation of the techniques of data collection, testability and analysis, and it presents a model with feasible and wished categories and properties linked to the manager of the public sector. The paper also recognizes the importance of the cognoscitive preparation, the favorable attitude and the recurrent education engaged in the approach of andragogy that allows to harmonize the work and the qualification or the process of upgrading the skills, that is to say, "To learn working" (Adam and Aker, 1986). It is possible to fulfill when the institutional ends and the curricular objectives take care of the horizontality andragogic principles and the concentrated approach, applied in each category and its properties.

Key Words: Model, education, managers, public sector, financial administration.

1. La Gerencia del sector público: debilidades más notorias

La gerencia en el sector gobierno se ha convertido en un tema relevante a ser considerado por los académicos. Esto, por el papel de este sector como empleador significativo y por su participación esencial en la movilización de la masa monetaria local, regional y nacional. Por esta razón también, se hace necesaria establecer su vinculación con la sociedad para la detección y atención de necesidades, acompañada con el ejercicio del control y evaluación pertinentes. No obstante un “gerente público” no es un producto que se puede procesar mediante el nombramiento y el festejo por el nuevo cargo, ni a través de su interés al revisar la memoria y cuenta de períodos anteriores, lectura de leyes, reglamentos, decretos, ordenanzas y todos los instrumentos legales y normativos que rijan al ente, órgano o institución pública o, en todo caso, utilizando como soporte a personal con cierta antigüedad que permita al nuevo gerente “enterarse de la estructura, operatividad y procesos de la organización”. Estos aspectos pueden resultar importantes, pero no resuelven la capacitación y actitud de este nuevo gerente gubernamental.

Es preocupante reconocer que al solicitar cualquier bien o servicio en ciertos entes y organismos públicos la primera impresión desanima y desmotiva, por las largas colas que se deben hacer, la cantidad de taquillas por las que se debe presentar el requerimiento y los procesos cada vez más inoperantes y lentos, los cuales son criticados por todos los usuarios; además de esto se presentan sistemas manuales que obstaculizan cualquier operación que se vaya a realizar. Se observa que en algunas oficinas existen computadoras, sin embargo sólo se usan como

procesadores de texto o no se utilizan. Los espacios están mal distribuidos y el personal trabaja con incomodidad e inconformidad. Las personas que están recién llegadas a la organización tienen que preguntar muchas cosas a quienes son “antiguos”, esto hace suponer que la inducción es nula y presumir que la capacitación y adiestramiento tienen debilidades acentuadas. En este mismo sentido se presenta un problema cada vez más notorio, el cual consiste en la ausencia del gerente, quien está generalmente ocupado en labores fuera de la institución. En este orden de ideas es pertinente señalar que aun cuando es importante el acercamiento del gerente público hacia las comunidades, sociedad organizada, aldeas comunales, entre otras figuras de participación ciudadana, éste debe cumplir con labores de coordinación, motivación, control y evaluación en la entidad que está bajo su gerencia. Para esto resulta esencial delegar, fomentar el trabajo en equipo y supervisar mediante la opinión de los usuarios y de acuerdo con la efectividad y legalidad de los procesos y, realizar reuniones periódicas, semanales, quincenales, mensuales... según sea la complejidad del trabajo que se efectúe y la necesidad de armonizar criterios.

Según los planteamientos anteriores existen debilidades de gran importancia las cuales atender, razón que ha motivado a realizar esta investigación y a proponer un modelo para mejorar y actualizar el conocimiento de los gerentes del sector público relacionados con los procesos, estructuras y funciones del ente, órgano o institución. Este modelo atiende a un carácter estructural bajo un enfoque sistémico y tomando como pilar los elementos de la Administración Financiera, no obstante se reconoce la importancia de los demás aspectos relevantes para la operatividad de los

organismos del sector gubernamental, tales como el recurso humano, el apoyo estructural y las bases normativas.

2. Resultados del diagnóstico

A través de los resultados obtenidos en la presente investigación los gerentes que actuaron como sujetos de estudio en su totalidad no recibieron inducción ni entrenamiento al asumir su cargo; en su mayoría: desconocen la forma de articular los sistemas y en consecuencia existe poco o nulo aprovechamiento de información que pudiera ser útil en la búsqueda de la eficiencia y eficacia; desconocen las técnicas gerenciales fundamentadas en nuevos paradigmas y se basan en un liderazgo autocrático. Esta mayoría no tiene las herramientas cognitivas para estructurar políticas en los ámbitos administrativo, social y territorial, ni para generar estrategias articuladas para conformar políticas internas de personal y tampoco visión holística para apreciar el macrosistema que está gerenciando en el escenario financiero. Los resultados fueron presentados con base en tres dimensiones: operativa, normativa y financiera; y de allí derivó el Modelo propuesto fundamentado en un proceso de teorización, con base en la categorización para derivar las propiedades incluidas. Este procedimiento siguió una metodología cualitativa de carácter estructural bajo un enfoque etnográfico y las unidades de estudio fueron tres, cada una representativa del ámbito municipal, estatal y nacional, los sujetos de estudio fueron los gerentes y trabajadores de los entes y organismos y las técnicas trianguladas utilizadas fueron la entrevista, la discusión grupal y la revisión documental, a través de los instrumentos guía de entrevista, guía de discusión y lista de cotejo.

El modelo propuesto busca dar

respuesta a las debilidades detectadas mediante el diagnóstico, con la definición de propiedades a ser aplicadas, para mejorar y fortalecer el ejercicio de la gerencia de gobierno.

3. El modelo

El modelo se basa en la incorporación de estrategias para lograr involucrar “experiencias innovadoras en educación, promoción de la creatividad y modernización de las organizaciones, para que puedan tener nuevas oportunidades y facilitar así nuevas y mejores posibilidades de trabajar y estudiar.” (Reza, 1995, p.34) Este es uno de los planteamientos efectuados en la Reunión de las Naciones Unidas en New York en el mes de julio de 2000, evidenciándose, así, la importancia concedida a la educación recurrente como elemento insoslayable para el fortalecimiento de la gerencia gubernamental y sus consecuentes resultados favorables.

El diseño curricular mediante el cual se atienden las expectativas planteadas es detallado según la estructuración de un plan de estudios con sus respectivas unidades curriculares. Este diseño suministra la herramienta para dar respuesta a las debilidades detectadas en la aplicación de los cuestionarios a los informantes claves (gerentes y trabajadores de cada unidad de estudio) y, por otra parte, pretende constituirse en una contribución para posteriores investigaciones en el sector gubernamental y en el desarrollo de diseños curriculares para talleres, cursos, jornadas, entre otros, destinados a este sector.

Los objetivos relacionados con el diseño de este modelo de educación gerencial se perfilan en dos perspectivas intervinientes: institucional y curricular.

3.1. Objetivos institucionales

1° Mejorar integralmente la gerencia en el sector gubernamental a través de la capacitación y actualización de los gerentes en ejercicio en las áreas claves para su desempeño.

2° Desarrollar la capacidad competitiva mediante modelos de gestión los cuales incorporen herramientas vigentes, pertinentes a cada escenario y en cada situación particular.

3° Viabilizar el logro de metas en cada ente, órgano e institución previamente establecidas con la participación de todos los miembros de la comunidad y de la sociedad organizada. Estas metas se deben vincular con una clara y actualizada Visión, Misión, Valores, Políticas y Estrategias de la organización pública.

4° Proyectar el organismo mediante la calidad del servicio o bien que se presta a la comunidad, bajo el concepto de colaboradores, con un enfoque de equipo fundamentado en nuevos paradigmas gerenciales, nuevas técnicas y procedimientos, mas expeditos y efectivos.

5° Mantener una actualización gerencial constante sobre nuevas leyes o la reforma de éstas, así como de los reglamentos y demás disposiciones legales, técnicas y procesos, incluyendo luego, talleres de capacitación para el personal y evaluando el desempeño.

3.2. Objetivos curriculares

Los objetivos curriculares incluyen el formar a los gerentes públicos en los diversos ámbitos de su quehacer y operar con la finalidad de que sean capaces de:

1° Identificar estrategias claves para enfrentar situaciones complejas, las cuales exigen respuestas eficientes y oportunas basadas en el desarrollo de un espíritu de cooperación, calidad y participación derivado de un compromiso auténtico que sustente la productividad cónsona con las necesidades de crecimiento de la nación.

2° Establecer los elementos constitutivos del cambio gerencial fundamentado en su continua participación derivada de la preocupación por incorporar mejoras en su gestión, mediante programas de desarrollo personal y profesional los cuales les suministren las herramientas necesarias para lograr los resultados esperados en términos de las metas propuestas.

3° Determinar aspectos que conlleven a profundizar en el conocimiento gerencial bajo una concepción educativa orientada a descubrir y cultivar su creatividad, actitud innovadora, orientación proactiva de gestión y pensamiento analítico y crítico ante las diversas situaciones que deben enfrentar.

4° Analizar las transformaciones que deben llevarse a cabo en el cultivo de líderes, emprendedores, dinámicos e integradores, para así incorporar a cada uno de los miembros de la organización como pieza clave en la cadena de actividades orientadas a resultados concretos.

5° Presentar los elementos de integración para configurar redes de enlace entre el sector público y el sector educativo con el objeto de lograr el fortalecimiento de la organización mediante una atención integral y mecanismos de cooperación cada vez mas consolidados.

La propuesta curricular referente al diseño de un modelo de educación

recurrente para gerentes del sector público, se basa en la concepción de la reconstrucción social y humanista, la cual hace énfasis en el papel de la educación y el contenido de currículum dentro del contexto social más amplio. Bajo esta premisa cabe resaltar que “somos un reflejo de la sociedad en que vivimos, no hay ninguna distancia. El ser humano sería como una arcilla maleable sobre la que traza sus huellas el mundo externo. La sociedad trasciende al individuo” (Vásquez, 1994, p.32) Es así como ante los nuevos retos planteados se reconoce el papel vital de la educación, requiriéndose, en consecuencia, una reforma social derivada de una formación crítica del gerente gubernamental, para así enfrentar las premisas de orden económico y social mediante una orientación educativa más idónea. Es por ello que esta concepción curricular parte de la integración de todos los estamentos del país y hace énfasis en lo social, en lo grupal, en los aspectos sociales y culturales; concibe el desarrollo individual y la calidad del contexto social como interdependientes. “La orientación de reconstrucción social aspira desarrollar un mejor ajuste entre el individuo y la sociedad. Bajo su interpretación reformista de la importancia social, se defiende la adaptación como un medio de efectuar un cambio evolutivo” (Naranjo, 1992, p.141) pues se reconoce que todo cambio debe ser gradual aunque permanente.

3.3. Perfil profesional

Al pensar en un gerente del sector público se presentan en la mente tres elementos que deben armonizar e integrarse: el ser, el hacer y el conocer, bajo una identidad multifacética. Su labor es compleja y crece en la medida en la cual el medio se torna más dinámico y exigente, considerando que en la actuación de una gerente gubernamental

interviene una intrincada red de variables del micro y macro entorno afectando sus procedimientos y resultados en términos de ejecución de recursos presupuestarios, el manejo de créditos adicionales, la atención a proyectos y acciones centralizadas, el cumplimiento de metas plasmadas en los planes operativos anuales, la vinculación con los macro objetivos y macro estrategias del largo plazo (plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación – período presidencial) y la armonización con la búsqueda del equilibrio macroeconómico y fiscal que pretende el Marco Plurianual del Presupuesto como instrumento de planificación del mediano plazo (tres años); priorizando, evidentemente su función social.

La investigación efectuada a los estratos informantes permite deducir el perfil profesional deseado centrado en el SER, el HACER y el CONOCER (Cuadro 1)

El Hacer del Gerente Gubernamental:

(Area: Formación Indicador: Ocupacional)

- Disponer de medios de capacitación y actualización para el gerente.
- Definir y armonizar los diversos sistemas financieros: presupuesto, contabilidad, crédito público, tesorería y auditoría interna, bajo el concepto de macrosistema.

Cuadro 1:

El Ser Del Gerente Gubernamental

(Area: Sensibilización Indicador: De Personalidad)

Trabajador Innovador Lider Visionario Eficiente	Justo Afectivo Accesible Amigable Involucrado	Cordial Proactivo Con formación universitaria Comprensivo
---	---	---

Fuente: Elaboración propia

- Mejorar la preparación de los trabajadores en un proceso continuo de aprendizaje Incrementar la eficiencia gerencial (ejecución física y financiera) y la eficacia (atención prioritaria al fin social).

- Incursionar en otras técnicas y procesos que aumenten la efectividad.

- Obtener mejores condiciones para los trabajadores para lograr así su motivación y el desarrollo del sentido de pertenencia e identificación-

- Promocionar el organismo con calidad de servicio y prontitud en la atención y suministro del bien o servicio solicitado.

- Contar con información financiera confiable y oportuna para la toma de decisiones y para la rápida aplicación de correctivos, mediante un control permanente y muy eficiente de todas las operaciones.

- Mejorar la distribución estructural del organismo o ente bajo un esquema de comodidad para el trabajo e interconexión de procesos; conciente de que se requiere dinamizar la estructura interna bajo un enfoque holístico y multidireccional.

El Conocer del Gerente Gubernamental:

(Area: Información Indicador: De Conocimiento)

-Finanzas: Planificación, Contabilidad del sector gubernamental, Análisis financiero, Impuestos y Evaluación de proyectos.

- Recursos Humanos: Reclutamiento y selección, adiestramiento y capacitación, evaluación, compensaciones, comunicación y liderazgo.

- Mercadotecnia: Necesidades del público, estudios de mercado, producto, proceso de entrega del producto.

Es necesario resaltar que el éxito de una organización depende del grado de cultura gerencial que se tenga para el manejo de su gestión. Todos los gerentes a cualquier nivel, deben ser líderes. Según criterio de Enrique Sánchez (1991), un líder para llevar a cabo esa labor necesita varias condiciones que podrían resumirse en el decálogo siguiente:

1° Ser creativo: Para innovar, para rechazar el conformismo y la rutina.

2° Ser capacitado: Para prever y resolver problemas.

3° Ser trabajador: Para dar todo su esfuerzo y talento.

4° Ser productivo: Para buscar siempre la mayor eficiencia y eficacia.

5° Ser entusiasta: Para ser capaz de conducir a otros a los fines propuestos.

6° Ser optimista: Para tener confianza en un futuro mejor.

7° Ser participativo: Para saber delegar autoridad.

8° Ser comunicativo: Para informar y estar informado.

9° Ser responsable: Para asumir sus obligaciones para consigo y con la sociedad.

10° Ser honesto: Para practicar una ética integral con una conducta ejemplar.

Se puede reconocer un líder cuando se aprecia que sus conducidos le profesan respeto y amor, al valorar su

espíritu de justicia, de equidad, de bondad, de rectitud. Sus órdenes se acatan porque existe una mutua comunicación con sus seguidores, porque tienen la confianza en que están siendo conducidos por el camino correcto, no por razones mesiánicas sino por el propio convencimiento de realidades cumplidas (Sánchez, 1991, p.64)

3.4. Estructura curricular

Al comenzar el diseño curricular se requiere partir de la delimitación de las áreas como componentes básicos de las cuales deriva el plan de estudios.

COMPONENTES - ÁREAS – NIVELES

El modelo de educación recurrente para gerentes gubernamentales se deriva de las debilidades formativas detectadas en el campo gerencial, con un enfoque humanista, andragógico, hacia la productividad, el crecimiento económico y social y el desarrollo personal y profesional. De acuerdo con el criterio de Amaro (2000), para lograr una educación que apunte hacia el progreso social se deben combinar simultáneamente cuatro elementos claves:

1° Conocimiento, para asimilar los cambios acelerados de la ciencia y las innovaciones de la actividad económica y social, resultando primordial acumular nueva cultura general que permita el aprendizaje toda la vida.

2° Capacidad de hacer, para pasar del desenvolvimiento rutinario en un oficio determinado a una versatilidad funcional, capaz de hacerle frente a diferentes situaciones en un mercado abierto.

3° Aprender a ser, para adquirir autonomía, capacidad de juicio, asumir la responsabilidad personal y despertar

un compromiso integral, para lograr una participación proactiva en la dinámica colectiva.

4° Capacitación para incrementar la productividad, la competitividad y la generación de empleo.

En consecuencia, “la estructura curricular debe ser flexible en la intensidad y diversificada en su especialización, dividiendo el saber en niveles convenientes” (Castillo, 1972, p. 26)

Las reflexiones anteriores enlazadas con la información derivada de los estratos de insumo: Gerentes y trabajadores, permite determinar que las áreas a cubrir en este diseño curricular son: 1-Planificación (largo, mediano y corto plazo), 2-Ciclo presupuestario, 3-Tesorería, 4-Contabilidad, 5-Crédito Público, 6-Control y Evaluación, (de acuerdo con lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público). Para cada una de estas seis áreas se define el objetivo terminal, la sinopsis de contenido dividida en unidades, señalando su objetivo de aprendizaje y cada tópico incorporado.

Como se ha indicado el diseño del modelo obedece a un enfoque sistémico considerando un sistema como “un conjunto de elementos organizados que se encuentran en interacción, que buscan alguna meta o metas comunes, operando para ello sobre datos o información sobre energía, materia u organismos en una referencia temporal para producir resultados” (Murdick, 1998, p.3) La perspectiva sistémica ha venido planteando la necesidad de una innovación en cuanto a las técnicas gerenciales y a la concepción estructural funcional de las organizaciones públicas, asimismo busca flexibilidad y apertura en los canales de

comunicación con lo cual la información fluye en todos los sentidos y está al servicio de gerentes y trabajadores como parte esencial de procesos, resultados y retroalimentación.

Las premisas anteriores permiten afirmar que el sistema como conjunto de elementos junto con sus relaciones y las relaciones entre las propiedades de estos elementos categorizados, comprende las características siguientes: 1.Orientación a objetivos comunes e integradores, 2.Orden planificado al responder a planes estructurados en la búsqueda de la homeostasis, 3.Interrelación permanente entre sus componentes, 4.Complejidad derivada de la existencia de múltiples sistemas vinculantes y de su inserción en

los suprasistemas.

3.5. Componentes del modelo

Mediante el gráfico que se presenta a continuación, pueden identificarse los distintos componentes del modelo de educación gerencial:

El modelo responde a la modalidad de sistema abierto adaptativo pues se concibe a la organización pública en permanente interacción con su ambiente y simultáneamente reacciona ante él de tal manera que continuamente mejora su funcionamiento tendiendo a la supervivencia, significa por tanto, que ésta pasa del orden al desorden y nuevamente al orden, del equilibrio al caos

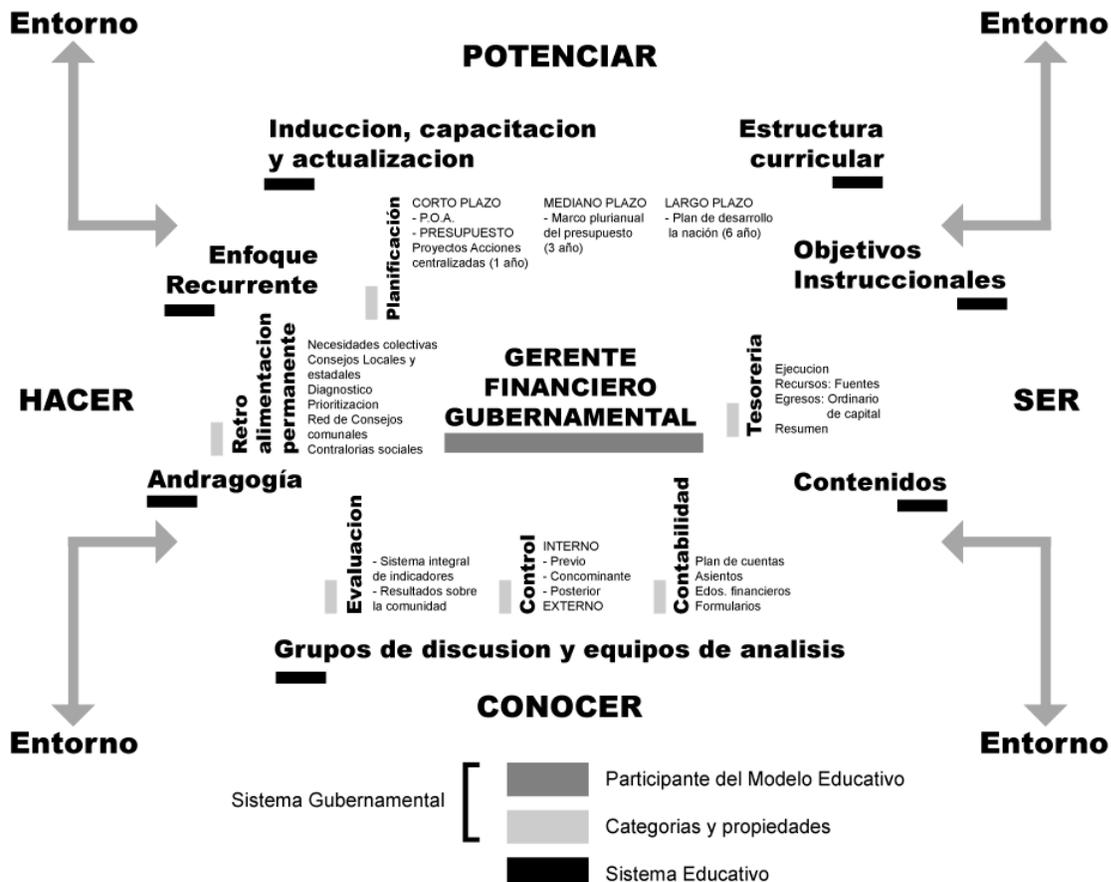


Gráfico 1. Modelo de Educación recurrente para los gerentes del Sector Público. Un enfoque andragógico

Fuente: Elaboración propia

y recurrentemente al equilibrio, bajo una perspectiva de complejidad creciente en la búsqueda de su permanencia. A la luz de estas premisa “el proceso de educación sistémica debe concebirse como sistema abierto y como organización, pues en este proceso se dan influencias mutuas entre el propósito de la educación y el mundo social circundante” (Leirman, Lieve, Baert, Callens y Wildenneersch 1990, p.49)

Al diseñar el modelo se incorporan los aspectos siguientes:

1° Categorías: al ser un sistema un procesador interactuante, requiere la definición de los elementos sobre los cuales se tendrá vinculación, es decir, las categorías derivadas de la codificación resultante de la triangulación como técnica de recolección de información para validar el modelo sistémico.

2° Propiedades: corresponden a las características propias a las categorías y que han sido desencadenadas del proceso de análisis.

3° Componentes: se vinculan en el modelo sistémico el sistema educativo expresado bajo la perspectiva de recurrente y el sistema gubernamental entrelazante de la estructura, operatividad y funcionalidad organizacional.

4° Atributos: se refieren a la educación recurrente como educación para adultos caracterizada por la orientación al autoaprendizaje, la participación, la potenciación de la creatividad y la iniciativa, atendiendo a los principios de una educación andragógica y, al ente público como sistema abierto, adaptativo, complejo, interactuante, en continua revisión y evolución.

5° Estructura: incorpora el conjun-

to de relaciones entre sus componentes sistémicos y sus atributos. Se refiere a un conjunto de relaciones simbióticas al interconectar el sistema educativo y el sistema gubernamental para satisfacer mutuamente sus necesidades y crecer de manera vinculante, relaciones también caracterizadas por ser sinérgicas pues ambos sistemas se refuerzan entre sí para obtener objetivos comunes y consideradas también optimizantes pues están permanentemente buscando mejorar con base en una retroalimentación continua que propende la homeostasis del sistema.

6° Proceso: se interconectan varios procesos hacia dentro y hacia fuera de la organización pública, por una parte el proceso de vinculación gobierno–educación, a su vez, el proceso educativo recurrente en constante mejora y bajo continua revisión en un ciclo recursivo de influencia dirigido a un objetivo para transformar una necesidad de saber o de aprender bajo un resultado satisfactorio. En este proceso, Leirman (et al 1990) indica que existen tres dimensiones interdependientes y conectadas entre sí: la tarea, la relación – comunicación y el crecimiento. La tarea, implica el diagnóstico como análisis de la situación inicial, del cual se derivan las necesidades y prioridades a considerar, la estructuración de contenidos y la preparación, planificación y realización de actividades, este diagnóstico comprende la identificación del problema, la interconexión de los elementos del problema, el análisis del problema y del contexto y el análisis de recursos. La relación – comunicación se trata de las interacciones entre los participantes y el facilitador quien aplica el modelo, estimulando un clima de relaciones favorable, este proceso de relación comienza por el reconocimiento de las personalidades pasando de la

extrañeza a la aceptación, luego se origina la confrontación en la cual la red de relaciones adquiere un carácter de totalidad y su equilibrio depende de una planificación conveniente y se concluye con la cohesión o convergencia pasando de los planes a los hechos a través de un clima de cooperación favorable para lograr colaboración, satisfacción y llegar a desarrollar el sentido de pertenencia. El crecimiento se refiere fundamentalmente al crecimiento cualitativo de los participantes desde diversas dimensiones: social, técnica, comprensiva y de desarrollo. Parte de la toma de conciencia de la situación específica, de sus debilidades y de las expectativas derivadas de éstas, y está fundamentada en el proceso de diagnóstico; a partir de la toma de conciencia se eligen las estrategias y métodos a seguir en el proceso de la tarea y se llega así a la autodeterminación, una vez vencida la resistencia y la inseguridad, se aplican las acciones planificadas y en esta ejecución se está en un continuo control y evaluación que permiten una nueva revisión de contenidos orientada a atender la tarea de intervencionalidad en el proceso.

7° Interfases: representan las relaciones implícitas en el modelo y a través de las cuales se vinculan el sistema gubernamental y el sistema educativo, generándose una interconexión entre educación recurrente y capacitación gerencial.

8° Entropía y Homeostasis: el sistema de gobierno es un constante ir y venir en el mundo de la complejidad, se entremezclan en un "ciclo espiralado" el caos y el equilibrio, el desorden y el orden y mediante la recursividad se está en la continua búsqueda de un estado estable.

9° Operacionalidad: la puesta en

marcha del modelo tiene que ver con la armonía estructural y funcional entre el programa de educación recurrente, las estrategias y los resultados esperados.

10° Multifinalidad: en la búsqueda de la capacitación y actualización de los gerentes del sector público, se parte de un estado inicial según el cual se definen los medios para llegar al estado final esperado, el cual no es medido en términos simples de causa efecto, pues involucra la concepción de multicausalidad y multifinalidad entrelazados en la teleología bajo el contexto de la complejidad.

Se considera entonces que el modelo propuesto no es una copia exacta de la realidad en las organizaciones públicas, la cual es imposible de aprehender en su complejidad y circunscribir dentro de esquemas limitantes y simples, se trata de un intento de expresión de la realidad compleja organizativa con incorporación de los aspectos y factores de mayor relevancia para el estudio.

Este modelo se postula según esquemas de intervencionalidad referidos al caos y al orden en continua circulación descritos por Morin en su obra sobre la complejidad "vinculados con los procesos diacrónicos y sincrónicos de los fenómenos sociales y de cómo la historia total o lo consciente de la realidad misma se construyen modelos ordenados que son reproducciones de lo real" (Espinoza de Moreno, 1997, p.30).

El modelo en su concepción andragógica desplaza la esencialidad del resultado y se orienta hacia el proceso educativo, sustituye la verdad absoluta impartida por un capacitador por un compartir de información y experiencias en la búsqueda multilateral de un crecimiento basado en el conocimiento,

como una responsabilidad compartida. Además, el facilitador en la aplicación del modelo crea las condiciones, estimula y planifica, pero la ejecución e implantación, y en consecuencia los resultados y la retroalimentación van a depender de una interacción conjunta y vinculante, incorporando el compromiso y la participación decidida.

En el modelo educativo se toman en consideración aspectos relativos al aprendizaje como internalización y reflexión, como un despertar de potencialidades y un sentido crítico y creativo, debido a que el desarrollo gerencial como proceso complejo e intervencional tiene que originar respuestas expresadas en comportamientos derivados del aprendizaje, concebido éste como una actividad profundamente humana, compleja y permanente, la cual incluye la aprehensión y asimilación de conocimientos, destrezas, actitudes y valores. El modelo se basa en una integración del aprendizaje vivencial sustentado en las teorías cognitivas, las cuales enfatizan que el aprendizaje es el resultado de cambios en el conocimiento producidos por el entendimiento y el razonamiento; y consideran que es necesario comprender las relaciones entre las partes para que el aprendizaje ocurra parten de la incorporación de las cogniciones, es decir, las percepciones, actitudes o creencias que tiene un individuo acerca de su medio ambiente y las distintas maneras en que dichas cogniciones determinan las conductas, estas teorías toman en consideración la flexibilidad de todo proceso intelectual del hombre y las formas bajo las cuales se aborda los problemas complejos; las teorías conexionistas ampliadas las cuales consideran el aprendizaje como una cuestión propia de conexiones entre estímulos y respuestas pero no bajo el

enfoque de causa efecto sino bajo una concepción de multicausalidad integrativa y la teoría sinérgica teoría la cual plantea que para aprender se necesita una actitud física y mental, Según Adam, F. (1986) ésta última debe partir de una actividad síquica coordinada y centrada en la percepción –atención hacia una dirección, es decir, hacia un objetivo específico y prioritario de aprendizaje. En este sentido, la teoría sinérgica plantea dos tipos de reacciones básicas: (1) Perceptivas: Captar intencional y voluntariamente un estímulo (información obtenida por los sentidos), adquirirlo y fijarlo para su posterior aplicación. (2) Atentivas: Seleccionar estímulos y procesarlos, por considerarlos significativos y de aplicabilidad posterior. De esta forma, el esfuerzo mental se concentra en un objetivo, considerado el de mayor interés para el individuo. La sinergia plantea como postulado fundamental que la totalidad es superior a la suma de las partes que lo integran; se basa en consecuencia en un principio de integralidad, el cual indica que el esfuerzo individual orientado a un objetivo de aprendizaje prioritario origina mejores resultados que el esfuerzo disgregado hacia varias situaciones de aprendizaje de manera simultánea (Adam, 1990). El aprendizaje será significativo para el gerente cuando considere que el cambio que originará será satisfactorio e importante para sí mismo y para atender nuevos retos y cuando se atiendan simultáneamente su afectividad y su intelecto.

En este sentido, el proceso derivado del modelo educativo propuesto genera respuestas insospechadas al incorporar el diálogo, la confrontación de experiencias y el análisis en los grupos de trabajo para llevar a cabo la actividad de crecimiento personal y organizacional, el cual conllevará al fortalecimiento de un

sector de la comunidad, de una región y, en definitiva, de un país.

De esta forma, para comenzar las reformas educativas necesarias, partiendo de esta propuesta curricular plasmada en el modelo de educación recurrente para los gerentes del sector gubernamental, se hace necesario sentir la necesidad y el compromiso de iniciar la etapa de superación que lleve a cada persona, a cada organismo público, en el contexto local, estatal y nacional intervencional, a crecer y proyectarse partiendo de una gran riqueza interior.

4. Conclusiones

Las políticas educativas en Venezuela han sido sustituidas por acciones aisladas, las cuales han dependido del enfoque y de las prioridades asumidas por quienes han dirigido los destinos de la nación. Este desplazamiento hacia lo incoherente ha impedido trazar líneas de acción consistentes en materia educativa, originándose con ello una cadena de problemas entrelazados bajo una complejidad creciente.

Una de las grandes carencias en el sector educativo se orienta al sector gubernamental, pues es evidente que en mayor o menor grado, se percibe una crítica gerencia de los recursos y una desarticulación de esfuerzos, lo cual además se va agravando con la copia de métodos, técnicas, modelos, paquetes, proyectos... utilizados en otros países, con un escenario de vida diferente y una cultura bastante alejada de la propia.

Es necesario comprender, por otra parte, que no se puede proponer un modelo de educación único a ser aplicable en todos los países y bajo las diversas condiciones. Cada nación tiene su propia

historia, cultura, valores, instituciones, estructuras, debilidades y fortalezas. En este sentido, las investigaciones, teorías y modelos propuestos deben obedecer a cuadros específicos dentro de cada realidad nacional, pues en la búsqueda de posibles soluciones se puede considerar la experiencia positiva de países cercanos en idiosincrasia y contenido social y económico, no obstante la generalización sólo conduce a plantear fórmulas ideales las cuales no son necesariamente adecuadas para una realidad específica. Venezuela no es un caso aislado, pues queda enmarcado dentro de los numerosos países en los cuales se observan debilidades intrínsecas al sistema educativo, ausencia de políticas y la implantación de teorías encajadas a la fuerza sin considerar las condiciones particulares de cada nación, las expectativas y la actitud de su pueblo ante el conocimiento y el saber; las características sociales y económicas bajo las cuales deben interactuar y asumir el rol de educandos, así como de los múltiples papeles desempeñados por cada individuo en el contexto de la complejidad existencial.

Se observa, además, la ausencia y, en dado caso, la obsolescencia de los modelos educativos, los cuales se han venido aplicando durante muchos años, sin considerar que las condiciones en los diversos ámbitos de la vida ciudadana han variado y que el dinamismo está imperando con mayor intensidad en las sociedades a medida que transcurre el tiempo. Adicionalmente, los escasos cambios en cuanto a la aplicación de los modelos de aprendizaje que se han producido en el tiempo, no han significado la respuesta a las necesidades de mejoramiento, por cuanto han sido el producto de criterios inconsistentes, que no responden a un plan estructurado de

avances educativos.

La factibilidad social del modelo se sustenta en que una de las tareas esenciales de la educación es preparar y actualizar al gerente del sector gubernamental con base en la vinculación del sector educativo con el sector público, para que éste, como agente de cambio se sienta capaz de asumir las responsabilidades y enfrentar, e incluso anticiparse, a los problemas, para participar en las transformaciones y convertirse en ente proactivo e innovador en el ámbito intelectual y cultural. Esta preparación gerencial debe incluir entre otros aspectos:

1º El análisis y aprehensión de valores según los nuevos roles del hombre contemporáneo.

2º La interpretación de la normativa legal que rige su desempeño.

3º Los principios rectores y las bases doctrinarias de su actuación y en su contexto.

4º La incorporación en las diversas expresiones de las comunidades.

5º La motivación por la lectura y los diversos medios de comunicación de ideas.

6º El descubrimiento de la esencia humana y la valoración de la vida.

7º La búsqueda continua de enriquecimiento intelectual y espiritual.

8º El objetivo final debe ser un gerente gubernamental exitoso abierto a la innovación y la creatividad, una sociedad en la cual el hombre sienta un mayor respeto por sus valores y mayor fe en sus instituciones públicas.

El mayor reto gerencial consiste en respetar a plenitud al hombre como ser único en quien se entretajan acciones, experiencias, vivencias y expectativas,

buscar las vías más sutiles para comprenderlo y así, lograr motivarlo y mantenerlo motivado reconociendo la complejidad presente en las relaciones humanas y el potencial individual a descubrir. Así, cada persona, debe reconocer sus debilidades y limitaciones, para acometer el esfuerzo de atenderlas y buscar respuestas que propendan a un fortalecimiento y afianzamiento individual y hacia el contexto. En consecuencia se requiere internalizar que el mundo está en constantes cambios y la única manera de mantener la eficiencia ante estos, consiste en sustituir el enfrentamiento por una actitud adaptativa que permita asumirlo, de esta forma, la educación se presenta como la herramienta más efectiva para internalizar los cambios, que le permitan ampliar sus ideas, aceptar nuevas concepciones, potenciar la creatividad, capacitarse y prepararse en los términos requeridos para incorporarse a un mundo dinámico en continuo movimiento. En este proceso de crecimiento coexisten fuerzas de múltiples dimensiones que van interactuando y afectando al individuo, a las entidades públicas y a la sociedad en general.

En la medida en que una sociedad esté vinculada al modo de pensar científico y a la forma democrática de vida, estará manifiestamente dispuesta a sostener una teoría y una práctica de la educación que exprese los principios implícitos en esos dos aspectos, ya que un pueblo tiende a considerar esencial en su programa para la educación aquello que armoniza con sus propias aspiraciones intelectuales y actitudes morales.

Referencias bibliográficas

Adam, F. (1990) **Andragogía. Ciencia de la educación de adultos**. Caracas, Venezuela:

Editorial Andragogic C.A. Fondo Editorial de la Federación Interamericana de Educación de Adultos

Adam, F. (1986) **Esbozo de la teoría sinérgica y el aprendizaje adulto**. Caracas, Venezuela: INSTIA

Adam, F y Aker, G (1986) **Factores en el aprendizaje y la instrucción de los adultos**. Tallase, Florida: Instituto Internacional de Andragogía

Amaro, A. (2000, Febrero 27) **La fuerza de la confianza** El Nacional, p. E/9.

Castillo, M. (1972) **Educación, desarrollo y curriculum flexible Filosofía de la Educación Superior**. Barquisimeto: Universidad Centro Occidental. Curso de Extensión Nivel de Graduado.

Espinoza de Moreno, I. (1997) **Aproximación teórica al educador – investigador. (1ra.ed)** Venezuela: Ediciones Los Heraldos Negros.

Leirman, W., Lieve, V., Baert, H., Callens, H. y Wildenneersch, D. (1990) **La educación de adultos como proceso. (1ra ed)**. Biblioteca de educación de adultos. España: Editorial Popular – OEI – Quinto Centenario

Morin, E. (1990) **Introducción al pensamiento complejo (1ra.ed.)** Barcelona, España: Editorial Gedisa S.A.

Murdick, R. (1998) **Sistemas de información administrativa (1ra.ed.)** México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Naranjo de Adarmes, S. (1992) **Bases filosóficas, políticas y educativas para un análisis crítico de la educación superior** Caracas: Fondo Editorial Tropykos.

República Bolivariana de Venezuela (2000) **Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público** Gaceta Oficial No.37.029 05 de septiembre de 2000. Venezuela

República Bolivariana de Venezuela (1999) **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Gaceta Oficial Número 36860 Año CXXVII Mes III

Reza, J. (1995) **Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones Serie administración de la capacitación.(1ra.ed.)** México: Panorama Editorial C.A. de C.V.

Sánchez, E. (1991) **Joven, empresario es... (1ra.ed)** Venezuela: Ediciones Cedice.

Vásquez, E. (1994). **Filosofía y educación (1ra. ed.)** Mérida, Venezuela: Consejo de Publicaciones. Universidad de Los Andes.