

Modelo de educación recurrente para los gerentes del sector público. Un enfoque andragógico*

Bastidas, María Carolina

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

María Carolina Bastidas

Licenciada en Contaduría Pública.
M.Sc. en Administración: Gerencia
Doctora en Educación.
Profesora Titular de la Facultad de
Ciencias Económicas y Sociales,
Universidad de los Andes.
mbastida@hotmail.com

Recibido: 09-03-05
Revisado: 17-05-05
Aceptado: 15-06-05

Partiendo de la importancia del sector público, fundamentada en su atención a las necesidades colectivas, su participación en la actividad económica y su aporte en la creación de empleos, se presenta para su fortalecimiento una investigación cuyo objetivo es proponer un modelo de educación recurrente en el área de administración financiera, atendiendo a contenidos que involucren aspectos sobre los cuales se evidencie debilidad en el desempeño de sus gerentes. El artículo presentado es resultado del diagnóstico efectuado para atender a la primera etapa de esta investigación, y la metodología seguida para llevar a cabo tal estudio tiene carácter cualitativo bajo un enfoque etnográfico. Los resultados obtenidos permiten concluir que en los tres escenarios: municipal, estatal y nacional, existen debilidades comunes, destacándose la desarticulación de los sistemas y el poco aprovechamiento de información útil para la búsqueda de la eficiencia y la eficacia. La investigación continuará y con ello el proceso de interpretación y teorización se basará en la categorización de la cual se derivarán las propiedades a incluir en el modelo. Así se derivará una propuesta para una gerencia estratégica en un contexto de complejidad, hacia un nuevo paradigma en el sector gubernamental.

Palabras clave: Modelo, educación, gerentes, sector público, administración financiera.

RESUMEN

Taking account the importance of the public sector, based in their attention to collective necessities, its participation in economic activity and its contribution in the creation of employments, is presented for its invigoration an investigation to propose a model of recurrent education in the area of financial administration, assisting to contents that involve aspects on which weakness is evidenced in the acting of its managers. The presented article, it is been of the diagnosis made to assist to the first stage of this investigation and the followed methodology to carry out such a study it has qualitative character under an ethnographic focus. The results allow to conclude that in the three scenarios: municipal, state and national, common weaknesses exist standing out the separation of the systems and the poor utilization of useful information for the search of the efficiency and the effectiveness. The investigation will continue and so the interpretation process and ideology will be based on the categorization of which it will be derived the properties to include in the pattern. So, it will be derived to a proposal for a strategic management in a context of complexity, toward a new paradigm in the government area.

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

ABSTRACT

1. Introducción

Al definir metas claras de desarrollo para un país, se engranan aspectos desencadenados de la multidimensionalidad presente en este proceso, el cual lleva implícito un conglomerado de aspectos sociales, tecnológicos, políticos, económicos, educativos y culturales, los cuales actúan bajo un ciclo recursivo de influencia.

A lo ancho de la geografía mundial se toman todos los días importantes decisiones relativas a lo que sus gobernantes consideran acciones derivadas de estrategias para el desarrollo. No obstante, es imposible encontrar una receta mágica indicativa de los pasos a seguir y las políticas a diseñar para lograr el tan deseado estado de desarrollo. Cabe preguntar: ¿desarrollo en cuál dimensión?; y allí surge la respuesta esencial: Mejorando la calidad de vida de todos los ciudadanos en todos los aspectos y desde todas las dimensiones. Esta respuesta lleva implícita muchas aristas: la filosofía del gobierno en los diferentes ámbitos, la ideología, la cultura, las costumbres y las estructuras e instituciones formalizadas en cada nación. De esta manera, cada país debe trazarse su propio camino en la búsqueda de un crecimiento sostenido y en el diseño y la aplicación de estrategias conducentes a lograr mejores condiciones de vida, las cuales en definitiva se constituyen en el mejor indicativo del desarrollo.

En Venezuela, el devenir de las empresas, entes y organismos del sector público ha afectado de manera considerable el logro de este crecimiento sostenido. Cabe reconocer que confluyen dos corrientes que van en sentidos opuestos: Por una parte, este sector se ha convertido a lo largo de los años en el mayor empleador en el escenario nacional, estatal y municipal; el gasto público en incremento se ha constituido en la mayor corriente monetaria de flujo y reflujo y, debido a su fin social, su importancia para la comunidad debería estar fuera de discusión. Una segunda corriente conjuga elementos cuya presencia insoslayable ha perjudicado históricamente –y sigue afectando– el resultado del ejercicio de la gerencia en el sector

gubernamental y se resumen en las debilidades en cuanto a: continuidad en la ejecución de planes, construcción de obras, seguimiento de programas, atención incesante a proyectos de verdadero interés para la comunidad, articulación de esfuerzos, control integrado e integral, entre otros. Se pretende, en consecuencia, determinar cuáles de estos factores pudiesen estar vinculados a una falta de estructuración de políticas en los ámbitos económico, social y territorial, las cuales permitirían dar continuidad a obras y actividades, privando el bienestar de la colectividad por sobre el partido que esté en ese momento en la gerencia municipal, estatal o nacional. En este sentido, no se pretende desconocer que en democracia la libertad de pensamiento y acción de quien gerencia son indiscutibles, siempre y cuando se apeguen a la normativa y a los principios que rigen la operatividad del sistema de la administración financiera del sector público. Sin obviar la premisa anterior, se plantea que pudiese ser una solución armonizar los sistemas, mantener los planes, fortalecer el control, mejorar la actuación gerencial, sin radicalizarla y adecuándola a los fundamentos filosóficos que estén rigiendo en cada período de gobierno. Esta propuesta preliminar requiere un soporte esencial que sólo puede ser aportado por la educación, como medio y fin para lograr cualquier propósito vinculado al desarrollo.

2. Desarrollo

2.1. Planteamiento del problema

La gerencia pública en Venezuela, se ha visto inmersa en condiciones poco favorables, si se toma en consideración el incipiente proceso de reclutamiento y selección de personal, el casi inexistente programa de capacitación, el ausente plan de incentivos y, en algunas ocasiones, espacios insuficientes y procesos que parecieran obsoletos e ineficientes. Toda esta situación se une, tal como lo describe Bastidas (2003), a un marco legal extremadamente dinámico, el cual debe ser asumido y aplicado, en el ámbito de competencia correspondiente, para dar respuesta

a las exigencias constitucionales, legales y reglamentarias. Es por ello que la gerencia del sector público da muestras de debilidad que pudiesen estar relacionadas con una desvinculación con el sector educativo, el cual en muchos casos no ha suministrado respuestas adecuadas a las necesidades de educación recurrente para sus gerentes en sus diversas áreas de desempeño, afectando las posibilidades de desarrollo personal, social y profesional, y la visualización integral del entorno (descrita por Gitman, 1995), lo cual ha derivado a la vez una serie de carencias intervinculantes con estructuras funcionales sistémicas desarticuladas.

Estas afirmaciones coinciden con lo expresado por Honorato (2002), quien indica que el "gerente público" no es un "producto" de generación espontánea, quien mediante un simple proceso de cambio de denominación se transforma por decreto y pasa a ser "gerente público" en cargo, capacidad y actitud.

El desarrollo del recurso humano calificado hacia la gerencia pública, demanda un sostenido e importante esfuerzo de adiestramiento y capacitación, que no sólo provea, a esta nueva gerencia, de los conocimientos en las técnicas modernas de gestión, sino que, además, sea capaz de internalizar en ella, el mundo real que rodea a las organizaciones públicas y también provocar el necesario cambio de mentalidad que sugiere con fuerza la idea de gerencia pública. No bastan los conocimientos de gestión moderna sino que es necesario además una actitud gerencial permanente. Honorato(2002).

La UNESCO (1998) plantea que "la educación es un aspecto esencial del desarrollo humano ser educado es disfrutar de una vida mas plena y es disponer de un rango mas amplio de oportunidades" (p.12). Según esta postura la educación permite al "gerente público" su desarrollo y crecimiento desde varias perspectivas.

Logrando una transformación de visión de la gerencia pública, se puede lograr un elemento urgente de acometer: Recobrar la confianza en las organizaciones que conforman el sector público, generar un cambio en la actitud de los ciudadanos y así, juntos, usuarios y gerentes, obtener el bienestar y satisfacción, muchas veces tan ausentes en la mayoría de los individuos como clientes del gobierno. El Estado, como figura jurídica de Nación, ejerce el poder público y "tiene que organizarse para poder cubrir y atender a cada uno de sus integrantes, y para poder organizar y administrar el país, tiene el poder político" (Salazar, 2001, p.19)

En este sentido, Matus (2002) plantea un reto importante: "debemos rescatar el significado y valor de la palabra *gobierno*. Este rescate debe hacerse primero en la teoría o, al menos, al mismo tiempo que en la práctica" (p.12)

A la luz de las premisas anteriores se comenzó la presente investigación, la cual se propuso en esta primera etapa identificar las necesidades de educación recurrente de los gerentes de los entes y organismos del sector público en el área de administración financiera y describir los aspectos de esta área en los cuales estos funcionarios presentan debilidad.

2.2. Metodología

La investigación atiende los lineamientos para una investigación cualitativa estructural, debido a que, por su naturaleza, destaca la importancia del contexto, la función y el significado del acto humano de gerenciar, además de valorar la importancia de la realidad, tal y como es vivida por el hombre.

En este sentido, el método cualitativo sustenta la esencia de su aplicabilidad en la misma naturaleza humana objeto de la investigación, pues, tal como lo indica Martínez (1999), "la vida humana tiene una riqueza de contenido que no captan las técnicas matemáticas u operacionalistas y necesita métodos más humanos y personalistas" (p.6). La postura anterior permite afirmar que la razón

intrínseca del método cualitativo radica en la complejidad implícita en la comprensión de las personas, la cual se debe afianzar en la intencionalidad subyacente en las acciones, sin detrimento de la conducta externa, pues ambos elementos se conjugan para dar la explicación a la integridad del ser humano.

Se parte, así, del supuesto de que cada ser interpreta la realidad, pues moldea la materia según sean sus categorías, por lo cual el hombre ve la realidad y busca su propio significado de las cosas y de las acciones, y, en este rescate de su importancia como ser humano, se parte de la premisa de que el conocimiento es el fruto de una relación entre el conocedor y el objeto conocido, la cual deriva de la interacción objeto -sujeto, pues, tal como lo expresa Martínez (1994), al describir la investigación cualitativa: el significado de cada objeto se lo confiere el observador.

Igualmente el estudio y comprensión planteados requieren la captación de la estructura dinámica interna de una totalidad organizada, cuyas partes constituyentes interactúan fuertemente entre sí para constituir un sistema. En este sentido, además de la validez de la premisa de la intersubjetividad, se parte de la esencia misma de un estudio cualitativo: estudiar la totalidad y no las partes separadas, considerando una relación compleja entre estas partes bajo un enfoque multidireccional, el cual deja de lado la concepción positivista de la causalidad directa, lineal y unidireccional. El diseño de la investigación obedece al dogma metodológico del estructuralismo sistémico, cuyo diseño trata de descubrir las estructuras o sistemas dinámicos que dan razón de los eventos observados, con énfasis en los aspectos relacionados con la investigación etnográfica. De esta manera, la investigación que se efectúa se enmarca dentro de los parámetros siguientes:

1. De acuerdo con su propósito, es etnográfica.
2. De acuerdo con el alcance no existe un eje temporal, pues el modelo propuesto tendrá vigencia en relación con la tendencia derivada de la complejidad de los elementos implícitos

en el modelo y la multiplicidad de relaciones que se originan

3. De acuerdo con su profundidad, la investigación es descriptiva-inductiva.
4. De acuerdo con las fuentes a emplear, la investigación es mixta, pues se realiza recurriendo a fuentes primarias y secundarias.

El muestreo no probabilístico de tipo opinático, descrito por Sabino (1992) como aquel “en el que se escoge sus unidades no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según las características que para el investigador resulten de relevancia” (p.121), es aplicado para los informantes clave: gerentes y trabajadores de las tres unidades de estudio: municipal, estatal y nacional, quienes sirven de enlace con la realidad en los diversos aspectos investigados relativos al desempeño gerencial en el área de administración financiera.

Una vez editada y procesada la información, se procede a la jerarquización, categorización y análisis de contenidos. Mediante este proceso se combina la generación inductiva de categorías y propiedades con una contrastación simultánea de todos los eventos observados, los resultados de la entrevista efectuada y las notas producto de las discusiones grupales, recogidas en la guía de discusión.

A la luz de estos postulados se reafirma todo un reto metodológico implícito en la necesidad de una apertura de paradigmas, una amplitud mental hacia la información, su captura y aprehensión, su categorización y análisis hacia un informe final, cuya entrega se hará al cumplir los objetivos restantes de esta investigación y presentar el modelo de educación recurrente para gerentes del sector público, partiendo de la intrincada red de relaciones que constituye la actividad en el sector gubernamental como un ciclo recursivo de influencia, en el cual todos los aspectos se encuentran bajo un flujo permanente de interacción. Tal como señala Morin (1990), la recursividad se explica debido a que “los resultados y los productos son necesarios para el proceso que los genera” (p.123)

En este sentido, los entes y organismos son, bajo el enfoque de lo que define Morin (1990) como un "circuito espiralado", el resultado de la conexión e interacción entre su personal, estructuras y funciones en cada organismo, por medio de la capacitación y la simultánea vinculación y crecimiento gerencial, aspectos éstos que retroalimentan y se vinculan con el ser, hacer y conocer de estos individuos, quienes son parte de un todo complejo y muy dinámico.

2.3. Resultados

Con la finalidad de obtener los resultados, se parte de la revisión documental en dos vertientes: legal y conceptual (mediante la lista de cotejo), para posteriormente aplicar una guía de entrevista y una guía de discusión grupal a los sujetos de estudio, recopilando los datos necesarios para, una vez procesados, categorizar y proponer el modelo producto de la investigación.

Para efectos de la presentación de los resultados, en esta primera etapa de la investigación se consideró necesario separar tres dimensiones:

1. Operativa: estructura, distribución, procedimientos, ambiente laboral, aprovechamiento de recursos espacio-tiempo, relaciones laborales, motivación, liderazgo y comunicación interna.
2. Normativa: existencia y conocimiento de la normativa que rige el ámbito del quehacer gubernamental en los diversos escenarios, vigencia y amplitud de esta normativa.
3. Financiera: existencia, vigencia, conocimiento, participación, cumplimiento de sus fines, en cuanto a: planes, contabilidad y control.

Los resultados, con soporte en estas tres dimensiones, se exponen en términos cualitativos, resaltando los aspectos sobre los cuales se observó mayor debilidad en el área de la administración financiera, sin menoscabo de las dos dimensiones complementarias, partiendo de las necesidades de educación recurrente de los gerentes sujetos de estudio en esta área. En este sentido, se editaron y procesaron los datos recolectados y se muestran los indicadores con un

criterio de proporcionalidad, sin aseverar que los resultados están presentados en términos absolutos y de cien por ciento de observación en todos los organismos.

1. Operativa: personal preparado profesionalmente con un título universitario, con poca o nula experiencia en el sector público y mayor experiencia en el sector privado; existencia de organigramas que están siendo actualizados; manuales obsoletos y desconocidos por el personal; distribución inadecuada de funciones; espacios mal distribuidos e insuficientes, donde se dificulta integrar la operatividad de los sistemas; procedimientos manuales y poco manejo de la informática, a pesar de la existencia de equipos de computación, con lo cual se genera manejo de información inadecuada por falta de oportunidad y exceso de celeridad en el cumplimiento de requisitos de entrega de reportes u otros informes; ambiente laboral afectado por la falta de espacio y la poca comunicación entre áreas. En consecuencia mal aprovechamiento de recursos, espacio, tiempo; relaciones laborales limitadas; motivación relacionada con la escasez de trabajo y no con el cargo que desempeña ni con la institución; liderazgo basado en la teoría x (autoritario), aun cuando la supervisión falla y es poca o nula; fallas en la comunicación interna para incentivar, compartir metas, proponer ideas e impulsar la innovación; poca o nula experiencia laboral previa en el sector público y mayor en el sector privado.

2. Normativa: existencia de normativa regulatoria de los diferentes entes y organismos gubernamentales; se reconoce la importancia de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (LOAFSP) como una recopilación de la norma para regular esa materia; los informantes clave piden mayor especificidad en los reglamentos relativos a esta ley y que todo cambio se apruebe en primera instancia en el marco legal para luego pasar al operativo; igualmente, exigen que se prepare con antelación al personal, con fundamentación en instructivos técnica y detalladamente elaborados, preparados según las

necesidades y con carácter proactivo. Preocupa el desconocimiento, observado en algunas áreas, de la normativa y de algunos términos técnicos en las áreas correspondientes, los cuales rigen el ámbito del quehacer gubernamental en los diversos escenarios. Existen disposiciones, decretos, ordenanzas y normas obsoletas, las cuales generan incluso contradicción con instrumentos legales de mayor jerarquía. La amplitud de la norma es contradictoria en diversos instrumentos legales en cuanto a su alcance.

3. *Financiera*: se reconoce la existencia de una dimensión financiera estipulada en todo el marco legal relacionado con el tema, mediante la cual existe la movilidad de los recursos para operar los entes y organismos públicos, a través de una visión sistémica. Existe el conocimiento teórico de que la LOAFSP estipula los diferentes sistemas que componen este gran macrosistema. No conocen, en su mayoría, todos los sistemas regulados por esta Ley. En cuanto al sistema presupuestario, aun cuando la ley menciona que el presupuesto debe estar vinculado con los planes operativos y deben atender a los planes del largo plazo, esto no se cumple en la mayoría de los casos y se desconocen los planes del largo plazo. Esto debido a que, desde que se partió en la elaboración de los Planes Operativos Anuales (POA) se han venido repitiendo en su esencia y se cambian cuantitativamente, mas no en las estrategias, procesos, productos y metas para atender a la directriz en el equilibrio correspondiente, considerando que el POA debe tener una doble armonización hacia lo cuantitativo presupuestario del corto plazo y hacia lo cualitativo ideológico del largo plazo expuesto en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. Según los sujetos de estudio existe a medias la “participación protagónica” de la comunidad, debido a que la sala técnica está a medio instalar en el municipio y en el ámbito estatal se está comenzando a realizar el trabajo, con mucha dedicación y mística, pero son muchos los casos y se debe priorizar. La preparación de estos reportes de planificación se hacen

por repetición, de forma automática, y el cumplimiento del fin del Estado venezolano en materia de planificación se ha dejado relegado.

El sistema de crédito público aparece como el gran desconocido, excepto en lo que se refiere a la contratación de obras y servicios, cuyo pago se estipule en más de un ejercicio fiscal.

El sistema de tesorería, vinculado obligatoriamente con el de presupuesto, se reduce a un sistema de caja, en el cual se debe revisar cómo se controla internamente la recaudación, la ordenación de pagos y de liquidación, pues los procedimientos son lentos y, en algunos casos, manuales.

El sistema de contabilidad es el gran relegado de todo el macrosistema. Están vigentes las disposiciones de la Contraloría General de la República para los Estados y Municipios: Publicación No. 20, Instrucciones y Modelos para la Contabilidad Fiscal de los Estados de la República, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 2624 (1980) y Publicación No. 21, Instrucciones y Modelos para la Contabilidad Fiscal de los Municipios de la República, Gaceta Oficial Extraordinaria No. 2681 (1981). Aunque entre éstas existe armonía, con todos los demás integrantes del macrosistema se presenta una incoherencia que imposibilita la utilización de la información contable para fines que no sean estrictamente el registro de transacciones y la generación de reportes para enviar a los órganos contralores y para el archivo. Estados y Municipios se soportan en la existencia del Plan Único de Cuentas para hacer el registro de sus recursos y egresos; mientras tanto, los entes descentralizados utilizan este Plan para contabilizar todas sus transacciones, incluyendo sus rubros de activo, pasivo y patrimonio, sus partidas de gastos y sus ramos de recursos. Sin embargo, el Plan mencionado fue creado en 1993 por la entonces Oficina Central de Presupuesto, actual Oficina Nacional de Presupuesto, originalmente sólo para codificar y nombrar las cuentas de ingresos y gastos, ampliándolo posteriormente, la referida oficina técnica, para los demás grupos de cuentas. Esta suma de eventos

genera incompatibilidad con las normas regulatorias del sistema de contabilidad, pues el mismo no es único, integrado, ni aplicable a todos los organismos y entes descentralizados. Por otra parte, se ignoran los Principios de Contabilidad de General Aceptación aplicables al sector público, y mucho más las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público.

El sistema de control interno está incipiente. No obstante, se observa mediante los instrumentos aplicados, que existe mucha disposición de crear la unidad y garantizar que todo lo dispuesto en la LOAFSP se cumpla.

Es necesario reconocer que existen numerosas fallas en lo que se refiere al control, partiendo de su concepción, pues no se visualiza bajo un enfoque integral, y falla en aspectos importantes como la utilización de indicadores sólo en áreas parciales y para hacer la memoria y cuenta, con fines reactivos y *a posteriori*, más que de preocupación previa y permanente con una visión proactiva, para una toma de decisiones que permita a los gerentes del sector público ser eficientes y eficaces, pues aun cuando en el sector gubernamental una de las premisas de mayor relevancia es que los entes y organismos del sector público no persiguen un fin lucrativo, bien vale recordar que deben preservar el patrimonio público y priorizar el bienestar colectivo, al tiempo que son productivos y eficientes en el manejo de los recursos escasos, tal como está planteado en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público en su Artículo 2, en concordancia con lo dispuesto en el Artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Estos gerentes manifiestan que están dispuestos a mejorar y a integrarse a programas para fortalecer sus debilidades y desempeñar mejor su rol; indican que un modelo educativo integrador de sus carencias sería muy adecuado para su crecimiento personal y profesional, y beneficiaría a las organizaciones cuya gerencia exige cada vez una mejor actitud y mayores competencias.

3. Conclusiones

Los patrones conservadores de una gerencia pública reactiva deben flexibilizarse hacia una visión mucho más amplia, que incorpore un enfoque de profesionalización y capacitación para ostentar los cargos directivos bajo un enfoque proactivo, con una concepción integradora, la cual abarque la detección de oportunidades, el aprovechamiento de fortalezas, la atención hacia debilidades y amenazas, acompañada de la utilización estratégica de recursos encaminada hacia metas derivadas de una misión compartida. Esta orientación gerencial en cuanto al manejo óptimo de los recursos plantea el mayor reto de desempeño, pues no sólo se trata de recursos materiales, de espacio y de tiempo, sino que se enfatiza, sobre todo, la adecuada gestión relativa al manejo sinérgico de recursos financieros y humanos, éstos últimos considerados el único medio real para crear y generar riqueza, pues las personas constituyen el principio esencial del éxito y de la participación eficiente de las organizaciones en el mercado y en la economía regional y nacional.

Se sustenta, entonces, la afirmación acerca del papel de la educación en el crecimiento de las personas, en su desarrollo integral y permanente, el cual es indiscutible, así como su importancia en el ámbito cultural y su valor en el cultivo de las ciencias humanas. De acuerdo con estos postulados, la educación se convierte en el pilar esencial para solidificar las estructuras del conocimiento y buscar la vigencia de los sistemas de ideas mediante una preparación y actualización consecuente. El mundo del conocimiento es dinámico, creciente, cambiante y para mantener la vigencia en el saber –jamás completo– es necesario participar, incorporarse y fomentar una educación recurrente, la cual permite actualizar los paradigmas, ampliar la visión, cambiar los esquemas, abrirse a nuevas ideas y despertar el espíritu innovador y creativo, conscientes de que el país

demanda para su progreso y bienestar, para romper la dependencia y dar un empleo más eficaz a sus riquezas, una fuerza de trabajo capacitada de una conciencia y de una sensibilidad a la altura de estos retos. En este sentido, se hace perentoria la incorporación de un nuevo concepto de educación, como proceso adaptativo, orientado a la fuerza laboral gerencial participante en los diversos procesos; por esta razón, se hace necesario incluir la educación como una dinámica que no puede equilibrarse en un proceso estático, sino que, por el contrario, debe envolver un espíritu de constante búsqueda, descubrimiento y progreso.

En este orden de ideas, la atención para el sector gubernamental es perentoria y requiere esfuerzos inmediatos, los cuales viabilicen óptimos resultados desencadenantes de un desarrollo real y sostenido. De allí se desprende la importancia que tiene una eficiente gestión gubernamental, basada en conocimientos amplios y actualizados en las diversas áreas consideradas críticas, por cuanto no han sido atendidas oportuna y adecuadamente. Finalmente, urge reconocer que sólo mediante un modelo educativo orientado a fortalecer las carencias descritas en los resultados se puede lograr un verdadero compromiso por parte de todos quienes participan en las actividades llevadas a cabo en las organizaciones públicas, generando la productividad necesaria para conducir a la región, y por ende al país, hacia derroteros de éxito y prosperidad.

Referencias Bibliográficas

- Bastidas, M. (2003) **Contabilidad y Gestión en el Sector Público Venezolano**. Venezuela: Cátedra de Contabilidad Especializada, Departamento de Publicaciones Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Universidad de Los Andes.
- Gitman, L. y McDaniel, C. (1995) **El mundo de los negocios**. México: Harla.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista, C. (1998). **Metodología de la Investigación**. México: McGraw-Hill.
- Honorato, J. (2002) *Gerencia Pública como Fortaleza de la Gestión Pública Regional Ciudad Universitaria, Concepción, Chile* [Documento en línea] Disponible: jhonor@arauco.reuna.cl [Consulta: 2004, Junio 11]
- Martínez, M. (1994) **La investigación cualitativa etnográfica en educación. Manual teórico práctico**. (3ra ed) México: Trillas
- Martínez, M. (1999) **La psicología humanista: Un nuevo paradigma psicológico**. (2da.ed) México: Trillas
- Martínez, M. (1997) **El paradigma emergente: hacia una nueva teoría de la racionalidad científica** (2da.ed.) México: Trillas
- Matus, C. (2002) **Teoría del Juego Social** (1ra.ed) Altadir
- Morin, E. (1990) **Introducción al pensamiento complejo** (1ra.ed.) Barcelona, España: Gedisa S.A.
- República Bolivariana de Venezuela (1999) **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Gaceta Oficial Número 36860 Año CXXVII Mes III
- República Bolivariana de Venezuela (2003) **Ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público** Gaceta Oficial No.37.606 09 de enero de 2003.
- Sabino, C. (1992) **Cómo hacer una tesis**. Venezuela: Panapo
- Salazar, C. (2001) **Contabilidad Pública. Base en la Toma de Decisiones**. Colombia: Uniboyacá
- UNESCO (1998) **Educación. La agenda del siglo XXI. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo**. (1ra.ed.) Colombia: Tercer Mundo Editores.
- Valles, M. (1999) **Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional** (1ra.ed.) México: Síntesis.