

## **FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS**

### **MANAGERAL ROLLS OF BOLIVARIANS SCHOOLS DIRECTOR**

Francisco José Borjas Urribarrí (1)  
Universidad Rafael María Baralt

Luis José Vera Guadrón (2)  
Universidad Rafael María Baralt

#### **RESUMEN**

El presente artículo analiza las funciones gerenciales del director de las escuelas bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda. La investigación fue descriptiva con un diseño no experimental, transversal, de campo. Una muestra conformada por 12 directivos y 84 docentes. Concluimos una inconsistencia en docentes y directivos, por cuanto no cubren las expectativas gerenciales. Se recomienda fortalecer las funciones gerenciales del Director de las Escuelas Bolivarianas.

**Palabras Claves:** Funciones Gerenciales, Directivos, Formación, Acompañamiento, Escuelas Bolivarianas

#### **ABSTRACT**

The present article to analyze the management rolls of the director at the bolivarians schools at Alonso de Ojeda city. The research was descriptive with a non experimental, cross-sectional design, and field-work. It was a survey on 12 managers and 84 scholars. We conclude an inconsistency in educational and directive, because s they do not cover the managerial expectations. We recommend fortify the managerial rolls of the Director of the Bolivarians Schools.

**Key words:** Management, Directive rolls, Formation, Support, Bolivarians Schools

---

Mayo 2008 / Agosto 2008

(1) Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Titular e Investigador a de UNERMB E - mail: [franbor40@hotmail.com](mailto:franbor40@hotmail.com)

(2) Doctor en Ciencias de la Educación. Profesor Titular Jubilado e Investigador de UNERMB. Profesor del Doctorado de URBE E- Mail: [luisjverag@hotmail.com](mailto:luisjverag@hotmail.com)

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES  
DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS /  
www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 70-103

## **INTRODUCCIÓN**

Los sistemas educativos de cada uno de los países del mundo deben enfrentar la relevancia que ha adquirido el conocimiento, no sólo en el contexto social, sino en el sector productivo y la competitividad que ésta genera a nivel internacional, las cuales dependen cada vez más de las innovaciones tecnológicas, donde el quehacer gerencial juega un rol importante, pues favorece la satisfacción de las exigencias requeridas por su entorno en la búsqueda del bienestar social, a través del logro de la excelencia en su organización.

Las exigencias a la que es sometida la organización, por el medio social enfocados desde las perspectivas de la educación, compromete cada vez más el sentido de calidad y pertinencia del modelo educativo, que los países tendrán que estimular a fin de darle énfasis a los conocimientos y realidades, permitiendo con esto acceder al conglomerado científico y tecnológico actualizado, para utilizarlo con alto grado de responsabilidad.

En relación a lo expuesto, el sistema educativo de los países latinoamericanos, enfrentan un contexto volátil, cambiante y de renovación por lo que amerita adaptarse a las transformaciones, donde el gerente debe tener la capacidad y responsabilidad de dirigir, según los procesos de cambio para lograr los fines deseados; tanto a nivel personal, profesional, como institucional.

Al respecto, es importante manifestar de acuerdo al planteamiento de Senge (1998, p. 112) “que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran, como aprovechar el entusiasmo y la capacidad del personal para adaptarse a los cambios, donde el aprendizaje se toma para mejorar”. Por ello, es preciso señalar que la institucionalización de las organizaciones educativas representan hoy en día el medio más expedito para utilizar el conocimiento en la satisfacción de las necesidades del individuo.

De acuerdo a lo expresado, implica la necesidad de una interrelación Organización – Individuo, para fomentar adecuadamente una cooperación entre cada uno de sus componentes, es decir, debe existir armonía y empatía entre ellas para fomentar un proceso de cambio y producción acordes con los intereses, necesidades y disposiciones del estado.

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 11 (4) 70-103

La afirmación anterior implica que el personal directivo de las instituciones educativas, al actuar de manera incoherente en su gestión gerencial, por desconocimiento o por falta de iniciativas en la aplicación de las funciones de la administración y de la gerencia, pueden generar problemas organizacionales afectando la eficiencia, como cualidad de las instituciones educativas en el servicio que prestan a la sociedad.

Son muchas las implicaciones de la educación en la vida de las comunidades, según Albornoz (1999, p. 82). “existen criterios compartidos donde lo más alto del nivel académico, expresan inconformidad en relación al funcionamiento del Sistema Educativo Venezolano, el cual se caracteriza por la ineficiencia y la incertidumbre, entre medios y fines de la organización educativa”, la cual está en sintonía con la situación de crisis del país, es sin duda el factor que no reside en la actual panificación educacional y la fuente de interpretación asequible para calificar los errores de la educación.

La situación descrita se observa en las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas, por lo que fue objeto de investigación por parte de los investigadores, quienes mediante un proceso de investigación, lograron detectar los elementos del problema, referido a las funciones gerenciales del director, que ha continuación se describen.

## **EL PROBLEMA**

En el ámbito mundial la población está experimentando una serie de cambios permanentes en todos los escenarios, en lo económico, científico, tecnológico, las tecnologías de la información y la comunicación que afectan e influyen en los diferentes grupos sociales y en las organizaciones que soportan el desarrollo y el bienestar de la población. Todas las instituciones, especialmente las educativas se deben adecuar a las demandas de esos cambios, para satisfacer las necesidades que surgen de las transformaciones.

Es importante recordar que la educación es uno de los pilares fundamentales sobre los que descansa el desarrollo científico, tecnológico y económico de las sociedades, por eso se observa que los países donde existe mayor bienestar económico y crecimiento

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ / IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 70-103

industrial, son los que más invierten en la formación de su población y son las instituciones educativas, las encargadas de llevar a cabo esa actividad, por tal motivo es importante que los directivos posean conocimiento de los objetivos de la escuela para implementar acciones orientadas al logro de los objetivos, con eficiencia y calidad.

En ese sentido, se ha podido observar que las instituciones educativas de América Latina, presentan problemas gerenciales debido a los avances y transformaciones científicas, tecnológicas y sociales que vive la humanidad, exigiéndole a las organizaciones educativas y a sus cuerpos directivos una continua adaptación de sus estructuras y de las funciones gerenciales a las nuevas y complejas situaciones, con el propósito de brindar una educación con nuevos contenidos, estrategias y objetivos que respondan a las necesidades de la sociedad.

Es importante acotar que la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO; 2004), partiendo de la filosofía de aprender a aprender, en un enfoque del continuo humano, permanente y significativo para ofrecer una educación más humanizada, la cual contribuye a la construcción de una sociedad más justa equilibrada, democrática y pertinente, plantea cambios a nivel del sistema educativo, por lo tanto los directivos y docentes deben adaptar sus funciones a dichas situaciones, a fin de alcanzar los objetivos de la escuela.

En tal sentido, las funciones gerenciales del director en las organizaciones, constituyen un factor determinante en el logro de los objetivos establecidos, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006; p. 146) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos”. Esto con el propósito de alcanzar niveles de eficiencia y calidad en la gestión administrativa de la institución.

Es importante destacar que los cambios buscan la mejora de la calidad de la educación dentro de las organizaciones e instituciones, los cuales sólo son factibles, si existe la plena discusión entre el gerente, los actores y por ende las directrices

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), [Google Scholar](https://scholar.google.com/),  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 11 (4) 70-103

emanadas por el máximo organismo rector de Sistema Educativo, en este caso el Ministerio del Poder Popular para la Educación, las cuales deben procesar y contextualizarlas a las necesidades del entorno, a fin de posibilitar su implementación con éxito.

De allí que las nuevas Reformas Educativas Planteadas, deben ser consideradas, como concreción explícitas de propuestas educativas que se realizan en los centros educativos o como expresión de lo que se intento conseguir, puede considerarse como un aspecto mas de los cambios introducidos en el sistema educativo a fin de mejorar la calidad en la educación, así como llenar ese vacío que existe en el mismo, con el ánimo de satisfacer las necesidades de la sociedad.

Es evidente entonces que en Venezuela, se está viviendo en los actuales momentos una profunda crisis social en donde la calidad de su educación ha disminuido notablemente. En el campo educativo se ha partido de un profundo análisis de todos los elementos que lo conforman arrojando como resultado un deterioro asociado a diversos factores, entre los cuales se destacan el cumplimiento de la función gerencial por parte del director, sin tomar en cuenta sus roles específicos en su cargo.

En este sentido, es evidente que en el director de un centro educativo recae, según López (1999; p. 229) “el régimen interno de autoridad superior del plantel, debe ejercer el gobierno del establecimiento y coordinar el trabajo del personal a su cargo, además de velar por el estricto cumplimiento de los deberes del personal adscrito a las instituciones”, para lograr esta premisa, es pertinente señalar que el gerente debe ser un líder holístico, con un comportamiento ejemplar dentro de su organización, con competencias para dirigir y coordinar las diferentes acciones a ejecutar en la escuela y su entorno, además de atender las necesidades que puedan surgir en la escuela.

Es oportuno señalar que las organizaciones educativas poseen un conjunto de recursos y técnicas, que el personal directivo y docente utilizan y ejecutan, a fin de darle viabilidad a las acciones que en ellas se generan, por lo tanto la gerencia educativa puede considerarse como el conjunto de roles y funciones académicas administrativas, cumplidas por el director de esa institución con el

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 70-103

propósito de satisfacer necesidades y por ende obtener los propósitos planificados en la institución.

En un estudio realizado por Borjas (2001), el gerente educativo es la autoridad sobre el cual gira la responsabilidad de cada una de las escuelas, por cuanto es el responsable o cuentadante de las organizaciones y sobre sus hombros cabalga el funcionamiento educativo de la misma, significa entonces que los directores deben estar capacitados para llevar las riendas de sus instituciones puesto que: maneja normas, establece criterios, fomenta el trabajo, incentiva la cooperación; el ejercicio de su labor, optimiza el desempeño docente.

En relación a lo expresado, los objetivos del sistema educativo bolivariano serán posibles, si cuenta con el personal gerencial idóneo para atender las distintas políticas y lineamientos que desde el nivel central se promueven, pues el personal directivo es una clave importante en la transformación pedagógica una vez que ha ejecutado efectivamente sus roles académicos, así como las funciones administrativas.

Es importante señalar que la gestión del director debe facilitar al docente las herramientas para desarrollar eficazmente su labor docente dentro del aula, fomentando de esta manera su papel de líder dentro del contexto en el cual se desenvuelve, al promover la reflexión sobre la práctica pedagógica, se debe procurar que el personal docente y el directivo tengan una apreciación y conocimiento fundamental de la política, filosofía objetivos y metas de la educación; así como velar por el efectivo cumplimiento de sus roles de mediador, orientador, promotor social, investigador y director.

En referencia a lo expresado, la gestión del personal directivo incide directamente en la calidad educativa de la institución, puesto que la categorización de los mismos, tiene pertinencia con la gestión desarrollada por los directores donde tienen que demostrar las competencias, habilidades y disposición de las herramientas necesarias para transformar la conducta pasiva asumida por algunos de ellos a la hora de ejecutar las funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control.

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 70-103

La presencia de dificultades estaría en concordancia a una baja capacidad en las organizaciones educativas, ante la ausencia del cumplimiento de una gestión eficiente por parte del director, en tal sentido se presume que no existe una orientación en algunos casos, para el diagnóstico de las situaciones presentadas, la planificación deficiente de actividades, falta de organización en las tareas, una mala ejecución de las mismas, falta de control, escasa supervisión y una inadecuada evaluación y asesoramiento.

Los problemas expresados, sería consecuencia en algunos casos, por asignación de cargos por la supervisión escolar sin atender el perfil de competencias, en tal sentido es preciso que reúna una serie de competencias, tanto personales responsables, eficientes, innovadores, motivadores, creadores, investigadores, orientadores, profesionales, como formación, perfeccionamiento y actualización académica, para el fiel cumplimiento de sus funciones, a fin de garantizar la calidad en su gestión.

Parte de esta problemática, se observa en las escuelas Bolivarianas, de la Parroquia escolar Alonso de Ojeda de Municipio Lagunillas, donde el conjunto de dificultades en cuanto a los roles académicos y funciones administrativas desempeñadas por sus directivos, podrían existir por la designación de personas en cargos directivos con algunas debilidades gerenciales para el manejo del sistema educativo, por lo que no podrían promover un desempeño óptimo del personal que dirigen, esto trae como consecuencia el deterioro de la educación, por desconocimiento o simplemente no son profesionales acreditados con formación.

En relación a este planteamiento, es necesario tener presente que el gerente de las organizaciones educativas vienen a conformar la columna vertebral de las organizaciones escolares, razón por la cual el director funciona como el vaso comunicante que induce el proceso productivo del docente llegando a cumplir así eficientemente su labor administrativa y académica, a fin de impulsar los cambios culturales, sociales e institucionales, además de promover la incorporación de los nuevos lineamientos del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

A partir de las consideración anteriores, es oportuno señalar que en el texto de la Constitución Bolivariana se establece la garantía del derecho a la educación y el valor de la escuela pública



## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ / IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), [Google Scholar](https://scholar.google.com),  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 11 (4) 70-103

para la reintegración social, extendiendo por lo tanto la obligatoriedad y gratuidad, hasta el pregrado universitario, de allí que el estado debe establecer las medidas necesarias para garantizar una educación de calidad para todos.

Las consideraciones anteriores, hace presumir que el perfil de los gerentes educativos no está ajustado a las políticas y planteamientos del sector educativo del estado venezolano, tomando en consideración que un porcentaje bastante significativo de ellos no están consustanciados con lo antes señalado. Por cuanto no llegaron a dicho cargo, mediante un plan de capacitación y evolución, sino que fueron asignados libremente, denotándose con esto una serie de debilidades de sus actuaciones principales.

La situación planteada se ha podido evidenciar, a través de visitas y entrevistas realizadas en las escuelas ubicadas en la parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas, donde se ha detectado que la selección del personal para ocupar el cargo gerencial en la institución no se hace mediante una evaluación previa de sus conocimientos administrativos ni a través de concursos. Por ello demuestran poco compromiso con la institución y con el entorno, falta de conocimiento y aplicación de las funciones gerenciales y de los procesos administrativos; sobre la base de esta situación, se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las funciones gerenciales del director de las escuelas Bolivarianas de la parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas?

¿Será importante identificar las funciones gerenciales que cumple el personal directivo de las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda?

¿Cuáles serán los indicadores de gestión de los directores de las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas?

## **OBJETIVO GENERAL**

Analizar las funciones gerenciales del director de las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas.



## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), [Google Scholar](http://www.bib.umontreal.ca),  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES  
DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS /  
[www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 11 (4) 70-103

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

-Identificar las funciones gerenciales del director de las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas

-Describir los indicadores de gestión de los directores de las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas.

-Examinar las funciones gerenciales del director de las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas.

### **JUSTIFICACIÓN.**

La educación, a través del tiempo ha experimentado continuos cambios producto no sólo por la operacionalización de sus actores, sino inducidos por las continuas transformaciones intencionadas, que se han generado a nivel mundial, en todos los escenarios. Por tal razón las organizaciones tienden a generar acciones protagónicas y antagónicas, dependiendo de su naturaleza, se deben adecuar a las necesidades surgidas en el ámbito educativo.

En relación a lo expresado el director, como gerente educativo debe estar sincronizado con los cambios y necesidades generadas en el sistema educativo y en la sociedad, producto de las disposiciones que en un momento determinado promueve el estado venezolano; por ello la presente investigación esta dirigida a analizar las funciones gerenciales del director de las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda, desde la perspectiva teórica se justifica, pues los aportes de la misma permiten la posibilidad de construir un marco referencial que amplíe el horizonte de las teorías de la administración y la gerencia.

Desde la perspectiva práctica la presente investigación, pretende aportar los elementos necesarios para mejorar la función gerencial del director y lograr que estos obtengan los insumos y herramientas necesarias para cumplir idóneamente su función directiva, a la vez que se logró determinar la profundidad en su desempeño con sus actividades pedagógicas y administrativas, tomando en consideración las propuestas de las escuelas Bolivarianas, así como las disposiciones del Ministerio del Poder Popular para la Educación, sobre los indicadores de gestión las organizaciones, a fin de asegurar la calidad.

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ / IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
**Yokohama National University Library** / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), [Google Scholar](https://scholar.google.com),  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 11 (4) 70-103

En cuanto a la perspectiva metodológica, es relevante por que el instrumento de recolección de la información, sometido a validez y confiabilidad, para medir la función gerencial del director, constituye una herramienta que puede servir a otras investigaciones o aplicarlo a situaciones similares en contextos diferentes del sistema educativo venezolano, a su vez servirá de antecedente para otros estudios con variables similares.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La complejidad del contexto educativo y los retos que se le plantean en la Escuela, como institución formadora de ciudadanos competitivos con el desarrollo social, exige de sus directivos un ejercicio integral que permita coordinar efectivamente sus roles académicos y las funciones administrativas. Dentro de este marco, las funciones gerenciales del director educativo, se desarrollan en la dimensión académica y administrativa gerencial.

La Función gerencial es un proceso determinante en el logro de los objetivos establecidos en una organización, de acuerdo con los planteamientos de Chiavenato (2006; p. 146) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos”. En el caso educativo se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar los indicadores de calidad.

La afirmación anterior, requiere que el director de una organización, oriente sus conocimientos a la aplicación de herramientas prácticas que le permitan el logro de las metas de la institución, llevando a cabo el análisis de las actividades consecutivas, frente a situaciones reales donde la gestión gerencial es una ciencia, con parámetros en la aplicación de los conocimientos y el manejo de las actividades que se pueden realizar para alcanzar los objetivos de la institución.

Así mismo, es importante destacar lo expresado por Chiavenato (2006; p. 147), “la gestión del director sugiere, tanto la posesión del conocimiento como la capacidad para actuar adecuadamente. Esto es, al desarrollar las competencias, el director debe tener acceso a los conocimientos y tener la oportunidad de

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS /  
www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 70-103

practicar las destrezas”. Sin embargo, cuando se ocupan puestos de liderazgo, como es el caso del gerente educativo, para ser operativo tiene que ser eficaz en todas las áreas de los valores competitivos, es decir, la conceptualización no es suficiente, deben ser capaces de actuar.

Dentro de las organizaciones educativas, es importante que el proceso se desarrolle acertadamente, para ello se requiere, según Bateman (2004; p. 80), “la propuesta de metas y planes de acción, procedimientos flexibles, formación de equipos de trabajo, dar retroalimentación, adecuada comunicación interpersonal, mantener un sistema de recompensa y propiciar mejoras en el medio laboral”; estas cualidades son importantes para el cumplimiento de las funciones gerenciales básicas, universalmente aceptadas en el campo de la administración, como la planificación, la organización, la dirección y el control.

La planificación constituye proceso esencial para el gerente, pues todos sus actos están dirigidos a la acción educativa y deben ser el producto de las actividades previamente concebidas, las cuales atienden a la administración y al diseño curricular de la institución donde se desenvuelve; consiste, según Chiavenato (2004 Pág. 105) “en la unidad, continuidad, flexibilidad y valoración, considerados los aspectos principales de un buen plan de acción”: Es evidente que la planificación en las instituciones educativas es un proceso que esta regido por una serie de principios que sirven de eje central para direccionar los cambios o intervenir los problemas a resolver.

En el mismo orden de ideas, la planificación constituye el factor principal para prever las acciones futuras; en efecto todo acto que ejecuta el director debe ser el producto de un proceso sistemático que determine la manera, como se deben desarrollar las actividades en la escuela, el cual debe estar orientado a utilizar nuevos y apropiados medios de acuerdo a las necesidades de los docentes, alumnos, representantes, entre otros. De acuerdo con Daft (2004; p. 6) “la planificación es la acción que indica donde quiere estar la organización en el futuro y la manera de llegar allí, significa definir metas de desempeño futuro, seleccionar actividades y los recursos necesarios para alcanzarlas”.

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), [Google Scholar](https://scholar.google.com),  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 11 (4) 70-103

En relación a lo expresado, la planificación es la primera función administrativa porque sirve de base a las demás funciones; determina por anticipado cuales son los objetivos a cumplir y que debe hacerse para alcanzarlos. Por lo tanto, la planificación es un modelo teórico para actuar en el futuro, previene acciones para alcanzar objetivos a fin de responder a las necesidades organizacionales, a la luz de cambios que requiere la Educación Bolivariana, pues las nuevas y exigentes demandas de eficacia y responsabilidad, es utilizada como palanca del desarrollo y bienestar social.

La organización en una función de la administración y de la gerencia que constituye el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo, a través de ella se asigna autoridad y responsabilidad a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, en este sentido, la organización es importante por cuanto crea mecanismos para poner los planes en acción.

En efecto, la estructura organizacional según Barrera (2004) debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia, por lo tanto es importante describir las funciones de cada unidad y que éstas sean conocidas suficientemente por quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas. Es decir, se debe dividir la carga de trabajo, con la finalidad de facilitar su ejecución en forma lógica por las personas.

Como complemento, para que una institución logre en forma óptima los objetivos, es necesario que establezca su organización, entendida como la competencia para el ordenamiento de cada uno de los elementos que intervienen en el proceso gerencial, al efecto es considerada por Koontz y otros (2004, p.31) “como el conjunto de acciones coordinadas de dos o más personas con el propósito de llegar a un objetivo común”. La organización, si tiene buena arquitectura, todos sus componentes funcionan armoniosamente, en correspondencia a la misión y visión de ésta, pero dentro de ciertas exigencias colectivas y productivas.

La dirección es una función de la administración y de la gerencia de una institución, la cual debe estar bien orquestada para alcanzar logros y metas comunes, de acuerdo con las ideas

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 11 (4) 70-103

expresadas por Zeus y Skiffington (2002: 91), “se espera que los directivos sean multifuncionales, que dominen múltiples técnicas, que tengan don de gente y sean capaces de formar equipos”. A esta visión holística e integral del rol del director se le suman todos los elementos de una gerencia emocional.

En efecto, la dirección consiste en motivar a los empleados para que desempeñen su actividad y así lograr los objetivos de la organización, mediante el liderazgo y la toma de decisiones comunes, de acuerdo con Robbins (2000), es responsabilidad de la dirección buscar la conciliación de los intereses de la organización, a través de los objetivos previstos, utilizando la autoridad, la disciplina, el factor social o humano y la responsabilidad efectiva de los equipos humanos en la búsqueda de calidad y competitividad dentro de cualquier ámbito, como el industrial, comercial, educativo, público o privado.

Por otra parte, es importante acotar en relación a los equipos directivos, según Álvarez (2000; p. 141) que “el éxito o fracaso en la gestión no depende solamente de la correcta administración de los recursos económicos, ni del buen criterio con que interprete y aplique la legislación en materia educativa, sino que se relaciona con ciertas habilidades y destrezas de tipo personal”. Por lo tanto, es necesario comprender la naturaleza humana en el contexto de las relaciones organizacionales para obtener resultados deseados en la institución.

Así mismo es necesario destacar que la dirección, según Chiavenato (2004, p.286) “es la actividad que sintetiza las otras funciones del proceso administrativo”. Esto quiere decir que luego de planificar y organizar el trabajo, la tarea siguiente es llevarlas a la práctica, siendo así, la dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la orientación y motivación de esfuerzos del grupo en el logro de los objetivos.

En relación a lo expresado, la función de dirección, en la organización educativa es muy importante, pues le permite al director, como gerente de la institución poseer un cúmulo de conocimientos, habilidades y destrezas, para ejecutar el plan, transmitir información pertinente, orientar el proceso de toma de decisiones y generar retroalimentación sobre las actividades desarrolladas, esto implica que estas funciones se reflejan en la

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 11 (4) 70-103

calidad de la enseñanza y lógicamente en la calidad del producto educativo.

El Control, es la función de la administración y de la gerencia, que permite verificar si todo el proceso ocurre con lo previsto en los estándares de logro. Tiene asimismo, como fin señalar las debilidades, errores o suficiencias para rectificarlos, contener e impedir que se produzcan nuevamente errores en el logro de los objetivos; en relación a esta función, Chiavenato (2006 p.105), plantea, que consiste en “comprobar si todas las etapas de proceso marchan de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, con el objetivo de ubicar las debilidades y los riesgos para rectificarlos y evitar que se repitan”.

En este contexto, el control se vincula con la planeación, pues las acciones están guiadas por las metas preestablecidas durante el proceso de planeación, en las instituciones educativas el director debe controlar lo planificado, todo debe llevarse en el tiempo previsto y bajo condiciones determinadas, esto demanda un juicio de valor y retroalimentación. Al respecto, el Ministerio de Educación, le asigna funciones de control al director, a través del Manual del Director (1996), entre éstas se encuentran:

“Establece los mecanismos necesarios para el control y supervisión de su misión educativa en la institución; compara los resultados obtenidos con los objetivos y metas propuestas en el plan anual; hace cumplir los planes de evaluación y seguimiento del personal adscrito; vela por el mantenimiento del plantel; supervisa la planificación, desarrollo y evaluación del proceso enseñanza-aprendizaje, instituye expedientes y establece los correctivos del personal; lleva control de la asistencia del personal; supervisa el trabajo de los subdirectores; revisa los trabajos encomendados a cada una de las comisiones. (p. 35)

En referencia a lo anterior, todas las funciones administrativas que establece el Ministerio de Educación, se le da al gerente educativo la oportunidad de controlar las acciones de manera sistemática, siendo capaz de establecer estrategias gerenciales que

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 11 (4) 70-103

motiven los cambios en las instituciones para llegar a una calidad de gestión, a través de la gerencia participativa genera beneficios, entre éstos: Mayor disponibilidad para aceptar los cambios y acercamiento, control y compromiso entre las personas. En ese sentido, Bateman (2004, p. 349), considera al “control como la función que permite verificar y contrastar lo planificado con su ejecución por medio de la recolección de datos, favoreciendo la evaluación del rendimiento y posibilitando el tratamiento y análisis de la información, de tal manera que se pueda replantear de forma objetiva y científica”.

En relación a lo expresado, en las escuela Bolivarianas, el control debe estar orientado a verificar el logro de metas y objetivos planificados en función de la inclusión, la repitencia, la desnutrición, la recreación, el desarrollo cultural y deportivo, así como el asesoramiento de los docentes en las actividades pedagógicas que promueven un aprendizaje significativo en un ambiente en armonía y pulcro que garantice la eficiencia en el uso de recursos y la calidad del proceso de enseñanza y de aprendizaje.

Los indicadores de gestión constituyen la unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con el personal. El desempeño de una organización se mide en términos de resultados, para determinar el éxito de una organización, todo el proceso de dirección se debe llevar con eficiencia y eficacia, es implementar un sistema, adecuando los indicadores necesarios en la organización como apoyo para saber como se encuentra la misma.

En el ámbito gerencial se encuentran dos tipos de indicadores de gestión, el corporativo y el operativo, que son resultado de la gestión en las organizaciones, según Serna (2000, p. 256), “permiten monitorear el comportamiento total de la organización en el cual los miembros interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas tomando en consideración la visión, misión, objetivos y los valores que comparten” y están incorporados en la escuela, como organización que presta servicio a la sociedad

Dentro de la gestión corporativa se ubica la visión de la organización, entendida, según Koontz y otros (2004; p. 22), como “la imagen de una organización proyectada en su deber ser y anhelada en su máxima posibilidad”. La visión está estrechamente relacionada con la gestión gerencial pues se sustenta en el desafío,



## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 11 (4) 70-103

la expectativa y la motivación, por tanto, el tipo o modelo de institución que se pretende llegar a ser.

Para lograr una verdadera visión escolar debe tenerse en cuenta la participación de todos los miembros, personal directivo, docente, administrativo, obreros, alumnos, padres y representantes, de tal manera que la influencia de la misma, debe corresponder a los legítimos intereses de todas las partes involucradas y la estrategia compartida para llegar a esa visión.

La misión viene dada por las razones y motivos por los que se crea la institución, además está orientada a garantizar su continuidad. Constituyendo la razón de ser de la institución. En efecto, es necesario tener en cuenta factores diversos: económicos, sociales, éticos, políticos, competencias profesionales, alumnos y familiares, contenidos y didáctica de las asignaturas, actividades y servicios escolares.

La declaración de la misión incluye la filosofía, el concepto de quienes la integran, según Koontz y otros (2004; p. 215) “cuáles son los principales productos o servicios de la institución, dónde compite la institución, cuál es la tecnología básica de la institución y cuál es la preocupación de la institución por sobrevivir”. La misión significa una acción, una tarea, una vocación, es decir el propósito de la organización.

Los valores son las creencias que la institución adopta firmemente y que junto con las normas o códigos internos sirven de referencia a los miembros de la misma, según Escamez (2001, p.16), “son las convicciones que sostienen el estilo de dirigir la institución, su ética y su relación con empleados, alumnos y familiares, accionistas y proveedores”. Sirven para el desarrollo de la actuación profesional frente a los alumnos y familiares, empleados, proveedores y sociedad en general, pudiéndose considerar la base del comportamiento que une las emociones y opiniones individuales a la cultura de la institución.

Por lo señalado, la gestión administrativa de las escuelas, hoy más que nunca, debe tratar de focalizar su acción en las conductas de sus miembros para poder entender sus aspiraciones, creencias, deseos y compromisos, es decir, elevar los procesos de crecimiento, que permitan humanizar la tareas, para un desarrollo más real del

## **NEGOTIUM**

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES  
DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS /  
[www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 70-103

ser humano en sus objetivos y metas y una mayor calidad en las relaciones dentro de su ambiente laboral.

Los objetivos se entienden como hilos conductores para determinar hasta dónde quiere llegar la institución en términos de logro, en el caso educativo, éstos pueden ser académicos, administrativos o comunitarios, por lo tanto, los objetivos integran algunos de estos componentes y se refieren, según Chiavenato (2006, p.56) “a los resultados que la organización aspira lograr, a través de su misión. Ellos dan dirección al plan, establecen prioridades, orientan la evaluación, facilitan la coordinación de las secciones y desarrollan la organización”.

En referencia a lo expresado, el desarrollo de los objetivos deben responder a metas claras y consensuales, pues se relacionan con las ideas claves de resultados, por lo tanto, deben ser formulados con precisión, de manera que, proporcionen a la gerencia y a los empleados la información relacionada con la organización propuesta para los próximos años, y así quienes sean responsables de su cumplimiento se comprometan con los mismos, mediante un trabajo en equipo poderlos alcanzar.

La gestión operativa se refiere al conjunto de cualidades, como resultado, según Serna (2000, p. 254) “de la gestión a nivel de unidades o comisiones como integrantes estratégicas de la organización. Se miden, por las comisiones en los departamentos o secciones de cada una de las unidades estratégicas de la institución”. Es decir, son índices de gestión operativos los resultados que se producen en las comisiones o departamentos tomando como base la eficiencia, eficacia, efectividad y la distribución de presupuesto.

## **METODOLOGIA**

La investigación exigió la selección, construcción y aplicación de métodos y técnicas que afiancen su rigurosidad científica, permitiendo de esta manera ajustar el estudio al problema, a los objetivos y a la teoría que sustenta la investigación propuesta. Por lo cual es necesario utilizar criterios metodológicos que permitan seguir el procedimiento y los pasos necesarios a fin de darle carácter científico a la investigación. Desde esta perspectiva, para generar conocimiento, el enfoque cuantitativo, según Albert (2007; p. 37) “se fundamenta en el método hipotético –deductivo, que delinea teorías

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 70-103

y de ellas se derivan hipótesis”.

La concepción filosófica de la investigación está centrada en el método inductivo bajo el paradigma positivista, según Albert (2007; p.38) “la investigación educativa se propone el estudio de las relaciones y regularidades con el fin de descubrir leyes universales que explican y rigen la realidad educativa”, la cual se apoya en los principios de objetividad, enfatizando la evidencia empírica y la cuantificación. Esto permite la confrontación de los supuestos teóricos y empíricos para generalizar sobre el estado actual de un hecho, situación o persona. Su objetivo se basa en manifestar la realidad social existente sin modificarla, considerando a su vez que todo enunciado tiene sentido si es verificable.

El tipo de investigación es descriptiva, donde se caracterizaron los hechos y los objetivos que fueron considerados para analizar la variable objeto de estudio. En tal sentido Chávez (2003; p. 320) sostiene que la investigación descriptiva: “es aquella que se orienta a recolectar información del estado real de las personas, sujetos, objetos situaciones o fenómenos tal como se presenta en el momento de su recolección. Por otra parte, Hernández y otros (2006; p. 60) señala que el propósito del investigador para con este tipo de investigación es describir situaciones y eventos, es decir, cómo es, y cómo se manifiesta determinado fenómeno.

Se considera esta investigación dentro de un diseño no experimental, puesto que su fin es la observación de la variable y no la manipulación de esta, de la misma manera este estudio tiene la característica de diseño transversal, porque se estudia y describen los datos obtenidos en un periodo de tiempo determinado, sin ningún tipo de interrupciones.

La población se contextualiza en espacio y tiempo. Para Tamayo y Tamayo (2001; p. 114) la población esta determinada por la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos que se necesitan para la investigación. El

estudio se conformó por una población censal de 12 directivos y 84 docentes de las distintas escuelas que

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 70-103

conforman la Parroquia Alonso de Ojeda, ubicada en el Municipio Lagunillas del Estado Zulia. Tal como se especifica en el cuadro N° 1.

ESCUELA	DIRECTIVOS	DOCENTES	TOTALES
E.B.N. Nueva Lagunilla	3	24	27
E.B.N. Andres Bello	3	17	20
E.B.N. Pedro J Maninat	3	20	23
E.B.N. Ciudad Ojeda	3	23	26
		84	100

**Cuadro 1. Población**

Fuente: Municipio Escolar Lagunillas (2007).

Para la recolección de la información se elaboraron dos instrumentos, que según Hernández y Otros (2006; p. 285) sostiene que el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o mas variables a medir el mismo permite obtener información anónima, objetiva y confiable. Constituyendo un recurso para salvaguardar la validez de las respuestas.

En relación a lo anterior, los dos cuestionarios permitieron evaluar y precisar el comportamiento de la variable de estudio, para la elaboración de los mismos se tomaron como punto de inicio el cuadro de la operacionalización de la variable. El cuestionario (FUNGIDIREBO I) que significa: cuestionario de la función gerencial liderizada por el director. El cuestionario II, denominado (FUNGEDIREBO II) , estuvo dirigido hacia el docente a fin de determinar la versión sobre las habilidades que

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ / IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES  
DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS /  
www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 70-103

tienen los directores para dirigir las escuelas Bolivarianas ante las nuevas disposiciones del Ministerio del Poder Popular para la Educación.

Dichos cuestionarios están constituidos por 40 ítemes cuya evaluación se rigió de acuerdo a la escala de tipo Lickert de 5 alternativas (5 siempre, 4 casi siempre, 3 algunas veces, 2 casi nunca, 1 nunca). Los cuales fueron validados por juicios de expertos y la confiabilidad se realizó con la fórmula Alpha de Cronbach, aplicando el SPSS, 10.0, arrojando 0.79, indicando una alta validez.

El procedimiento de la investigación se inició con la determinación del área problema, se revisó la literatura, se formularon las interrogantes de la investigación, se revisó la teoría, la metodología, se recolectó la información, se definió la técnica de análisis de los datos, se analizaron los resultados confrontándolos con la teoría, se elaboró la conclusión y las recomendaciones.

## **RESULTADOS**

Es importante señalar que el proyecto de Escuelas Bolivarianas responde a la necesidad generada por diversos factores, tales como: deserción y exclusión escolar, desnutrición, repitencia, bajo rendimiento escolar, pérdida de la identidad local, nacional, formación permanente de hombres y mujeres, y la transformación económico-social del país. Esta cualificación implica, entre otras cosas, garantizar su esencia humana, ética, democrática y de calidad para todos, educación gratuita y obligatoria, como derecho inalienable de todo ciudadano, que se circunscribe a la concepción Constitucional del Estado.

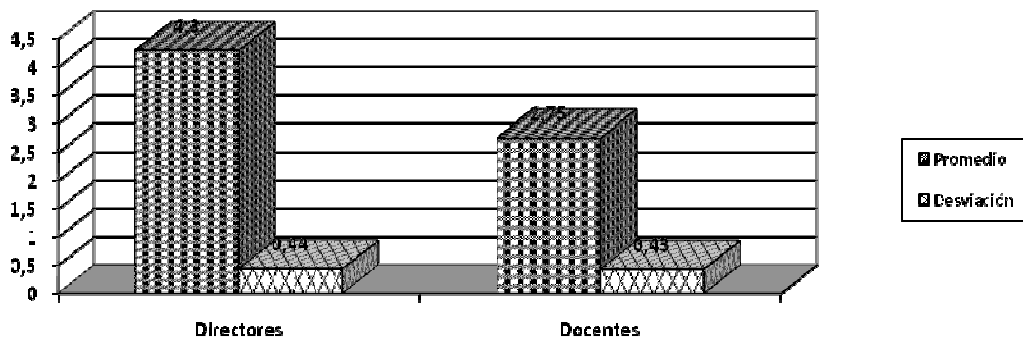
La investigación tiene como propósito analizar las funciones gerenciales del director de las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas, en la cual se logró obtener los siguientes resultados:

Tabla 1. Variable: Funciones gerenciales del director

Dimensiones	Directores		Docentes	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Función planificación	4,31	0,44	2,76	0,42
Función organización	4,28	0,42	2,74	0,44
Función dirección	4,30	0,42	2,73	0,44
Función control	4,31	0,47	2,76	0,41
<b>Promedio general</b>	<b>4,30</b>	<b>0,44</b>	<b>2,75</b>	<b>0,43</b>

Fuente: Borjas y Vera (2008)

Gráfico 1. Variable: Funciones administrativas del director



Fuente: Borjas y Vera (2008)

En relación a la variable funciones gerenciales del director se logró obtener un promedio de 4,30 con una muy baja dispersión de 0,44 de las respuestas de los directores, manifestando los encuestados con una categoría muy alta, en atención a sus funciones los elementos están vinculados a sus roles, en este caso: la planificación, organización, dirección y control. Por ser las actividades que se ejecutan en la institución, logrando así desarrollar las actividades que se puedan ejecutar en beneficio de la organización educativa y lograr con esto los objetivos planteados.

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 11 (4) 70-103

En lo que respecta a la opinión de los docentes se obtuvo un valor promedio de 2,75 con una muy baja dispersión de las respuestas de 0.43 ubicándose en la categoría de moderada; afirmando los encuestados que los directores de las instituciones investigadas si ejecutan sus funciones (planificación, organización, dirección y control) así como sus roles. Estos resultados coinciden con los planteamientos de Chiavenato (2006; p. 146) “la gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades de planificación, organización, dirección y control, a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos”. En el caso educativo se orienta al uso racional de los recursos para el logro de los objetivos sin descuidar la calidad.

Sin embargo deben hacerse algunas revisiones por cuanto se le presentan ciertas deficiencias además del poco tiempo del que han contado para asumir y dominar efectivamente las disposiciones explícitas en el sistema educativo bolivariano, es decir, que si existen deficiencias que pueden afectar el desarrollo efectivo de las actividades en las instituciones educativas, puesto que las mismas están enfocadas y determinadas esas funciones hacia su personal.

**Tabla 2. Dimensión: Función planificación**

Indicadores	Directores		Docentes	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Proceso Educativo	4,33	0,37	2,78	0,41
Diagnóstico de Necesidades	4,44	0,54	2,65	0,48
Planes de Clase	4,39	0,53	2,81	0,40
Estrategias presupuestaria	4,17	0,31	2,69	0,47
Comunicación Interna	4,22	0,44	2,85	0,35
<b>Promedio general</b>	<b>4,31</b>	<b>0,44</b>	<b>2,76</b>	<b>0,42</b>

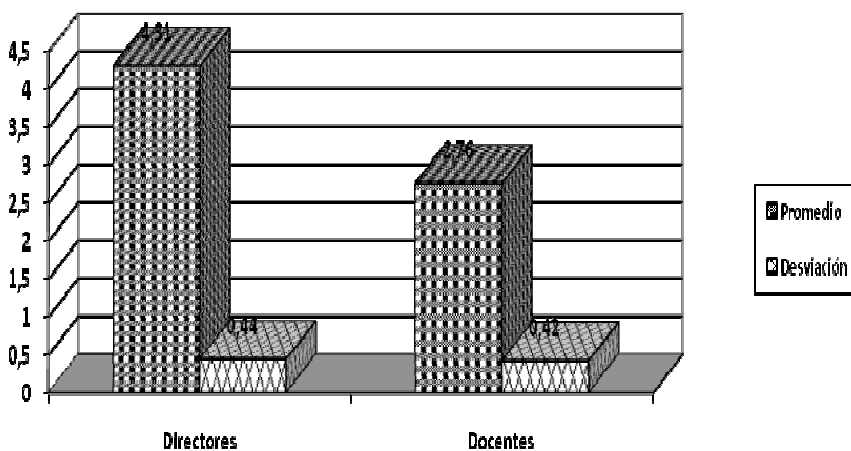
Fuente: Borjas y Vera (2008)

En cuanto a la dimensión Función Planificación para los directores el valor promedio fue 4,31 con muy baja dispersión de 0,44 manifestando los encuestados que en atención a su



labor como director considera que el rol como directivo desempeñados por ellos dentro del proceso educativo es cumplido eficientemente, realizando el diagnostico de actividades, elaborando los planes de clase, manejando las estrategias presupuestarias y realizando una buena comunicación interna. Además de manejar las necesidades de cada uno de los miembros de la institución educativa a su cargo permitiendo por lo tanto ejecutar todas las actividades planificadas dentro de la entidad docente .

**Gráfico 2. Dimensión: Función planificación**



**Fuente: Borjas y Vera (2008)**

En relación a las respuestas de los docentes se alcanzó un valor de 0,42 con una muy baja dispersión de las respuestas de 2,76; ubicándose dentro de la categoría moderada ; planteando los encuestados que los gerentes desarrollan dentro de sus instituciones los roles, pero deben mejorar las acciones que permitan dirigir mas eficientemente las actividades atendiendo de esta manera las políticas educativas reseñadas en el currículo bolivariano. Estos resultados coinciden con lo planteado por Daft (2004; p. 6) “la planificación es la acción que indica donde quiere estar la organización en el futuro y la manera de llegar allí, significa definir metas de desempeño futuro, seleccionar

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 11 (4) 70-103

actividades y los recursos necesarios para alcanzarlas”.a la luz de cambios que requiere la Educación Bolivariana.

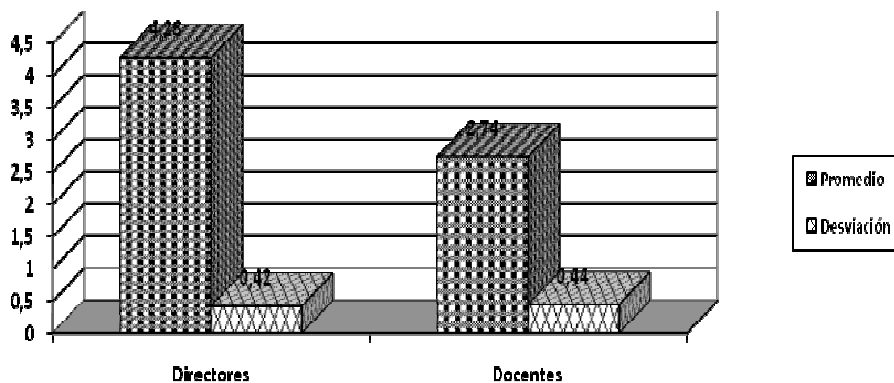
La tabla 3, muestra los resultados de la dimensión función organización.

Tabla 3. Dimensión: Función organización

Indicadores	Directores		Docentes	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Estructura Organizacional	4,17	0,41	2,75	0,43
Consejo Técnico Docente	4,17	0,31	2,68	0,46
Reglamentos Internos	4,50	0,55	2,78	0,41
<b>Promedio general</b>	<b>4,28</b>	<b>0,42</b>	<b>2,74</b>	<b>0,44</b>

Fuente: Borjas y Vera (2008)

Gráfico 3. Dimensión: Función organización



Fuente: Borjas y Vera (2008)

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 11 (4) 70-103

En la dimensión Función Organización los directores arrojaron un promedio de 4,28 con una muy baja dispersión de respuesta de 0,42 ubicándose dentro de la categoría muy alta; manifestando los encuestados que : dentro de esta función toman en consideración los aspectos vinculados con: la estructura organizacional, consejo técnico docente, reglamentos internos.

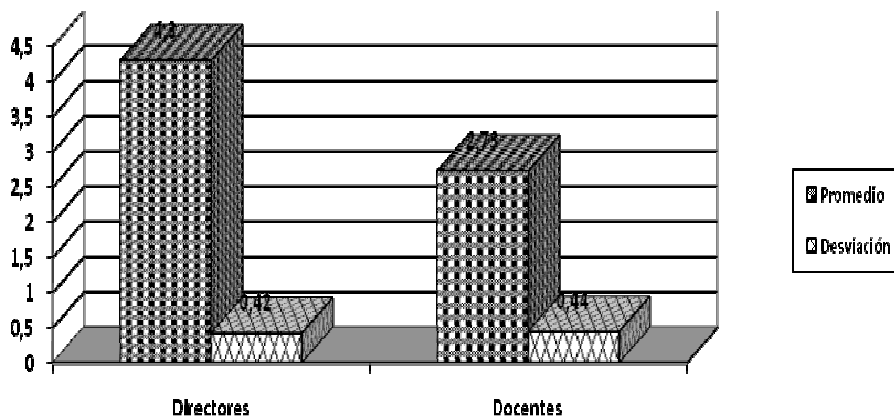
En relación a los docentes se obtuvo un valor promedio de 2,74 con una muy baja dispersión de las respuestas de 0,44 ubicándose dentro de la categoría de moderada ; afirmando los encuestados que con ese mismo nivel toman en consideración los aspectos vinculados como la estructura organizacional, consejo técnico docente; pero aun así los directores deben ser preparados adecuadamente para estar a tono con las exigencias que el Sistema Educativo Bolivariano plantea puesto que presentan muchos abismos al respecto ocasionando ciertos conflictos a la hora de manejar esos aspectos en la escuela.

Estos resultados coinciden con Barrera (2004) por cuanto la organización debe estar constituida sobre el propósito de simplificar procesos, eliminar trabas, facilitar la fluidez y potenciar el manejo honesto con un mínimo de estructura y un máximo de eficiencia, por lo tanto es importante describir las funciones de cada unidad y que éstas sean conocidas suficientemente por parte de quienes tienen la responsabilidad de ejecutarlas. Es decir, se debe dividir la carga de trabajo entera, con la finalidad de facilitar su ejecución en forma lógica por personas o grupos.

**Tabla 4. Dimensión: Función dirección**

Indicadores	Directores		Docentes	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Gestión de personal	4,17	0,31	2,72	0,45
Toma de decisiones	4,28	0,35	2,78	0,41
Liderazgo	4,44	0,54	2,65	0,48
Coordinar programaciones	4,44	0,54	2,82	0,39
Dirigir	4,28	0,48	2,68	0,47
Relaciones Interpersonales	4,17	0,31	2,75	0,42
<b>Promedio general</b>	<b>4,30</b>	<b>0,42</b>	<b>2,73</b>	<b>0,44</b>

Fuente: Borjas y Vera (2008)

**Gráfico 4. Dimensión: Función dirección**

Fuente: Borjas y Vera (2008)

En la dimensión dirección se obtuvo un promedio de 4,30 con una muy baja dispersión de las respuestas de 0,42 manifestando los encuestados que dentro de sus funciones se toman en cuenta aspectos relevantes dentro de cualquier organización, entre las que podemos señalar son las siguientes : Gestión de Personal, Toma de Decisiones, Liderazgo, Coordinar Programaciones y Relaciones Interpersonales

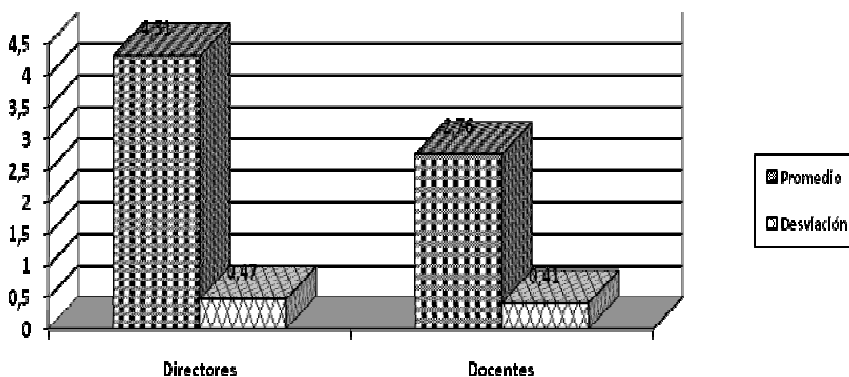
Con respecto a la opinión de los docentes se obtuvo un valor promedio de 2,73 con una muy baja dispersión de las respuestas de 0,44 ubicándose dentro de la categoría de moderada; manifestando los encuestados que los directores con un nivel moderado toman en consideración elementos fundamentales como son: Gestión de Personal, Toma de Decisiones, Liderazgo, Coordinar Programaciones, Dirigir y Relaciones Interpersonales.

Los resultados en relación a la dirección, debe estar bien orquestada para alcanzar logros y metas comunes, de acuerdo con las ideas expresadas por Zeus y Skiffington (2002: 91), “se espera que los directivos sean multifuncionales, que dominen múltiples técnicas, que tengan don de gente y sean capaces de formar equipos”. A esta visión holística e integral del rol del director se le suman todos los elementos de una gerencia emocional.

**Tabla 5. Dimensión: Función control**

Indicadores	Directores		Docentes	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Supervisión	4,17	0,41	2,73	0,45
Acción Correctiva	4,44	0,54	2,80	0,38
<b>Promedio general</b>	<b>4,31</b>	<b>0,47</b>	<b>2,76</b>	<b>0,41</b>

Fuente: Borjas y Vera (2008)

**Gráfico 5. Dimensión: Función control**

Fuente: Borjas y Vera (2008)

## NEGOTIUM

Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), Google Scholar,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 11 (4) 70-103

La dimensión Función Control acumula un promedio de 4,31 con una muy baja dispersión de las respuestas de 0,47 ubicándose en la categoría moderada; donde los directores encuestados afirman que ejecutan una Supervisión, así como la realización de una acción correctiva, lo que les ha permitido mantener un control absoluto en aéreas que son prioritarias para el funcionamiento adecuado de las instituciones educativas.

En lo que respecta a la opinión de los docentes se obtuvo un valor de 2,76 con una muy baja dispersión de las respuestas de 0,41 ubicándose por lo tanto en la categoría baja determinándose con estos resultados que, los directores con este mismo nivel emplean los elementos de la Función de Control; en este caso sería: la Supervisión y la Acción Correctiva como un mecanismo para mantener el dominio de la institución.

Los resultados coinciden con el planteamiento de Bateman (2004, p. 349), quien considera al “control como la función que permite verificar y contrastar lo planificado con su ejecución por medio de la recolección de datos, favoreciendo la evaluación del rendimiento y posibilitando el tratamiento y análisis de la información, de tal manera que se pueda replantear de forma objetiva y científica”. En las escuela Bolivarianas, el control debe estar orientado a verificar el logro de metas y objetivos planificados en función de la inclusión, la repitencia, la desnutrición, la recreación, el desarrollo cultural y deportivo, así como el asesoramiento de los docentes en las actividades pedagógicas que promueven un aprendizaje significativo.

**Tabla 6. Dimensión: Indicadores de gestión, corporativos y operativos**

Indicadores	Directores		Docentes	
	Promedio	Desviación	Promedio	Desviación
Visión	4,17	0,31	2,72	0,45
Misión	4,28	0,35	2,78	0,41
Objetivos	4,44	0,54	2,65	0,48
Valores	4,44	0,54	2,82	0,39
Eficiencia	4,28	0,48	2,68	0,47
Calidad	4,17	0,31	2,75	0,42
<b>Promedio general</b>	<b>4,30</b>	<b>0,42</b>	<b>2,73</b>	<b>0,44</b>

Fuente: Borjas y Vera (2008)

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 11 (4) 70-103

Los resultados evidencian que el 4.30 de promedio para los directores es alto quiere decir que cumplen con los indicadores de gestión, sin embargo los docentes, presentan un promedio de 2,3 y una desviación de 0.44, lo que refleja una inconsistencia entre las respuestas de los directores y de los docentes, por lo que se presume que no tiene una visión, misión, objetivos y valores compartidos y los niveles de eficiencia son bajos en las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda.

Estos resultados presentan incongruencia, para determinar el éxito de un proyecto o una organización, todo el proceso de dirección se debe llevar con eficiencia y eficacia, es implementar un sistema, adecuando los indicadores necesarios en la organización como apoyo para saber como se encuentra la misma, de acuerdo con Serna (2000, p. 256), “permiten monitorear el comportamiento total de la organización en el cual los miembros interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas tomando en consideración la visión, misión, objetivos y los valores que comparten” y están incorporados en la escuela, como organización que presta servicio a la sociedad.

Dentro de la gestión corporativa entendida, según Koontz y otros (2004; p. 22), como “la imagen de una organización proyectada en su deber ser y anhelada en su máxima posibilidad”. La visión está estrechamente relacionada con la gestión gerencial pues se sustenta en el desafío, la expectativa y la motivación, por tanto, el tipo o modelo de institución que se pretende llegar a ser de las escuelas Bolivarianas.

## **CONCLUSIONES**

Sobre la base del análisis de los datos obtenidos por interrogante y objetivo se derivaron las siguientes conclusiones:

En relación al objetivo referido a identificar las funciones gerenciales que cumple el personal directivo de las escuelas Bolivarianas de la parroquia Alonso de Ojeda, se detectó que los directores en su función gerencial cumplen con la mayoría de las funciones sólo en el control, sin embargo existe una discrepancia en las respuestas emitidas por los docentes con respecto a las emitidas por el personal directivo, no obstante este es un síntoma que puede ayudar a mejorar la gestión, pues no existen diferencias



## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENCIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 70-103

significativas entre el deber ser y la actividad desarrollada en las escuelas.

Por otra parte en lo que respecta al primer objetivo específico enmarcado en la funciones de gerenciales del personal directivo, existen discrepancias por cuanto los directores sostienen que en la aplicación de la acción desarrollan cada una de sus funciones a cumplir en la institución, así mismo sostienen que una efectiva planificación conlleva a obtener unos buenos resultados, si se cumple con el proceso de organización, dirección y control en las actividades aplicadas en las escuelas Bolivarianas.

En relación al objetivo orientado a describir los indicadores de gestión de los directores de las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas, se detectó que a pesar de tener definida la visión corporativa y operativa, tanto directivos, como docentes, se observó que no tienen una visión, misión, objetivos y valores compartidos y los niveles de eficiencia son bajos en las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda.

Los resultados presentan incongruencia, para determinar el éxito de las escuelas, pues todo el proceso de dirección se debe llevar con eficiencia y eficacia, es implementar un sistema, adecuando los indicadores necesarios en la organización como apoyo para saber como se encuentra la misma, los indicadores de gestión permiten monitorear el comportamiento total de la organización en el cual los docentes, directivos, alumnos y comunidad interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas tomando en consideración la visión, misión, objetivos y los valores que comparten.

En relación a los indicadores operativos, como la eficiencia, la eficacia y la calidad, como atributos de la actividad llevada a cabo en las escuelas Bolivarianas, presentó medias bajas en docentes y directivos, lo que significa que se debe adecuar el ser al quehacer y al deber ser, a fin de lograr las metas optimizando los recursos y prestando un servicio de calidad.

En relación al objetivo, examinar las funciones gerenciales del director de las escuelas Bolivarianas de la Parroquia Alonso de Ojeda del Municipio Lagunillas, se obtuvo que las deficiencias

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), [Google Scholar](https://scholar.google.com/),  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 11 (4) 70-103

surgidas pueden ser producto de la no aplicación de las funciones gerenciales adecuadamente, es decir, las actividades que se fomentan o tienden a desarrollarse en las organizaciones educativas deben estar sustentadas por la gestión como son: Planificación, Organización, Dirección y Control; más aun cuando se esta tratando de implementar un nuevo modelo curricular, como es el bolivariano donde el soporte central de la institución no puede estar divorciado del mismo .

También es importante señalar que se presentan diferencias en cuanto a los resultados plasmados por los encuestados, en atención a que los gerentes sostienen estar en sintonía con las exigencias que se requieren en el currículo bolivariano, tomando en consideración que traen conocimientos del modelo curricular anterior. Sin embargo para los docentes estas acciones no pueden ser abordadas por los directivos en razón de que adolecen de condiciones para cumplir con este rol , por cuanto en el modelo curricular básico presentan deficiencias marcadas a la hora de ejecutar sus gestiones gerenciales.

En relación al objetivo general, se determinó que se debe evaluar el rol del gerente educativo por cuanto se observaron diferencias en cuanto a la opinión de los directivos y de los docentes, pues el éxito de las escuelas Bolivarianas y de cualquier organización está en relación directa con el sentido de pertenencia y con el compromiso que asumen los integrantes de la institución en el cumplimiento de las funciones administrativas y la aplicación de los indicadores de gestión.

## **RECOMENDACIONES**

En atención a los resultados y las conclusiones obtenidos en la investigación, se considera pertinente presentar las siguientes recomendaciones:

En primera instancia, se recomienda a las instituciones de educación superior, especialmente a la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt, por tener su sede en Ciudad Ojeda, realizar estudios para establecer un diagnostico de las necesidades que presentan los gerentes educativos, donde se reflejen las fortalezas y las debilidades reales , a fin de conformar un banco de datos que permitan ofrecer a las

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
Yokohama National University Library / www.scu.edu.au / www.ebscokorea.co.kr, Google Scholar,  
www.bib.umontreal.ca [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS / www.revistanegotium.org.ve 11 (4) 70-103

entidades organizadas y responsables de la educación como son las Universidades, Ministerio del Poder Popular para la Educación, diseñar e implementar talleres y cursos que pueden ser administrados, a través de jornadas y que permitan formar permanentemente a todo el personal directivo.

Promover convenios de cooperación entre el Ministerio del Poder Popular para la Educación y las Universidades, para que realice un acompañamiento al personal directivo, mediante las líneas de investigación institucionalizadas, en especial a los designados recientemente, a fin de ir obteniendo los insumos básicos necesarios y atender las funciones directivas mas acertadamente a la vez que se vayan nutriendo en cada una de las funciones inmersas en la gestión gerencial educativa .

Fomentar cursos, seminarios, talleres o programas de formación gerencial desde las perspectivas globalizadoras, con el propósito de que el personal designado, sin tomar en cuenta su meritocracia y formación académica, pueda insertarse en los nuevos avances de la administración y la gerencia.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Albert M. (2007). **La investigación educativa**. Claves teóricas. Editorial Mc Graw – Hill. España.
- Albornoz J. (1999). **Nociones elementales de filosofía**. Editorial Vadell Hermanos. Venezuela.
- Alvarez, M. (2000). **El Equipo Directivo**. Recursos Técnicos de Gestión. Editorial Laboratorio Educativo, Venezuela.
- Barrera (2004). **Comportamiento organizacional**. Editorial Ariel. España.
- Bateman (2004). **Administración. Un nuevo panorama competitivo**. Editorial Trillas. México.
- Borjas F. (2001). Perfil del gerente educativo ante las innovaciones Tecnológicas. Tesis Doctoral. URBE Maracaibo Venezuela

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela  
/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, SERBILUZ / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
[Yokohama National University Library](#) / [www.scu.edu.au](#) / [www.ebscokorea.co.kr](#), [Google Scholar](#),  
[www.bib.umontreal.ca](#) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) **FUNCIONES GERENCIALES DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS** / [www.revistanegotium.org.ve](#) 11 (4) 70-103

Chávez, N. (2003). **Introducción a la Investigación Educativa**. Editorial Artes Graficas. Tercera edición. Venezuela.

Chiavenato, I. (2001). **Introducción a la teoría general de la administración**. Editorial Mc Graw Hill. México.

Chiavenato, I. (2006). **Administración. Proceso administrativo**. Editorial Mc Graw Hill. España.

Daft Richard (2004) **Administración**. Editorial Trillas. México.

Drucker, P. (2001). **La gerencia**. Mc Graw Hill Interamericana, USA.

Escamez. J. (2001). **La educación de la responsabilidad**. Ministerio de Educación. Caracas Venezuela.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006) **Metodología de la Investigación**. Sexta edición. Mc Graw-Hill Colombia.

Koontz H, y Weihrich H. (2004). **Administración**. Una perspectiva global. Décima segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

López. R. (1999). **Manual del Supervisor, Director y Docente**. Caracas. Ministerio de Educación. (1996).. Caracas. Venezuela.

Robbins, S. (2000) **Administración, Teoría y Práctica**. Editorial Prentice Hall México.

Sabino C. (2002). **Metodología de la investigación**. CEDICE. Editorial PANAPO de Venezuela. Caracas.

Sengue P. (1998) **La quinta disciplina**. Editorial Trillas. México.

Serna H. (2000). **Gerencia estratégica: planeación y gestión**. Editorial Prentice Hall. México.

Tamayo y Tamayo, M. (2001). **El proceso de la investigación científica**. Editorial Limusa. México.

## **NEGOTIUM**

**Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales /  
Scientific e-journal of Management Science**

PPX 200502ZU1950 / ISSN1856-1810 / By Fundación Unamuno / Venezuela

/ REDALYC, LATINDEX, CLASE, REVENICIT, IN-COM UAB, **SERBILUZ** / **IBT-CCG UNAM**, DIALNET, DOAJ,  
**Yokohama National University Library** / [www.scu.edu.au](http://www.scu.edu.au) / [www.ebscokorea.co.kr](http://www.ebscokorea.co.kr), **Google Scholar**,  
[www.bib.umontreal.ca](http://www.bib.umontreal.ca) [+++]

Cita / Quotation: Francisco Borjas y Luis José Vera (2008) FUNCIONES GERENCIALES  
DEL DIRECTOR DE LAS ESCUELAS BOLIVARIANAS /  
[www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve) 11 (4) 70-103

**UNESCO (2004). Conferencia mundial sobre calidad de la  
educación.**

**Zeus y Skiffington (2002). Guía completa de Coaching en el  
trabajo.** Editorial McGraw-Hill. España