

PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: UNA HERRAMIENTA PARA LA ACCIÓN GERENCIAL EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Autor: Caruci Emilia
emykaruci@gmail.com

PALABRAS CLAVE

prospectiva estratégica, acción gerencial, organizaciones educativas.

RESUMEN

Las organizaciones educativas no están ajenas a los cambios bruscos producto de los procesos económicos, sociales, políticos, científicos y tecnológicos, de allí que los gerentes deben desarrollar su acción gerencial de una forma dinámica con la utilización de herramientas que puedan comprender el presente para construir el futuro deseado. Desde esta postura, el propósito del estudio fue analizar la prospectiva estratégica como herramienta para la acción gerencial en las organizaciones educativas, específicamente en el nivel media técnica del sistema educativo de Venezuela. El estudio se abordó con una investigación de tipo documental, con un diseño bibliográfico, se realizó un análisis crítico de los teóricos y la reflexión hermenéutica de la investigadora. Algunas de las reflexiones son: la prospectiva como herramienta en la gerencia en las escuelas técnicas permite la construcción de los futuros deseados a partir de los escenarios presentes, en los procesos estratégicos y administrativos que se desarrollan en las instituciones educativas, es importante considerar la aplicación de algunos de los métodos prospectivos.

STRATEGIC PROSPECT: A TOOL FOR MANAGEMENT ACTION IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Author: Caruci Emilia
emykaruci@gmail.com

KEYWORDS

strategic foresight, management action, educational organizations.

ABSTRACT

Educational organizations are not unaware of the abrupt changes resulting from economic, social, political, scientific and technological processes, hence the managers must develop their management action in a dynamic way using tools that can understand the present to build the desired future. From this position, the purpose of the study was to analyze strategic foresight as a tool for management action in educational organizations, specifically in the technical average level of the Venezuelan educational system. The study was approached with a documentary research, with a bibliographic design, a critical analysis of the theorists and the hermeneutical reflection of the researcher was carried out. Some of the considerations are: foresight as a tool in management in technical schools allows the construction of future desired from the scenarios present, assuming the strategic and administrative processes taking place in educational institutions considering implementing some of prospective methods.

INTRODUCCIÓN

En estos tiempos en que la globalización afecta todos los aspectos que tocan lo social, en términos culturales, políticos, económicos y educativos, entre muchos otros, las organizaciones enfrentan retos en los actuales contextos de complejidad y competitividad. Se requiere para ello, acometer constantes y dinámicos procesos de cambio, tanto en aspectos tecnológicos y científicos. De allí que una organización que aspire sobrevivir en el escenario actual, debe ser capaz de interpretar y comprender los cambios de su entorno para adaptarse y mejor aún para convertirlos en oportunidad, a fin de cumplir con su misión.

Una de las características de la sociedad actual es la función de instituciones cada vez más complejas, lo que ha ido exigiendo cada día a los gerentes o directivos, utilizar herramientas para contribuir al logro de los objetivos organizacionales, por ello, las instituciones de educación media técnica no escapan a esta

realidad, para ellas, la misión de formar ciudadanos hacia el trabajo productivo y liberador, contribuyen a la independencia científica y tecnológica, buscada siempre por el país, de allí se debe fundamentar en los retos de sus entornos, esta es la alternativa para elevar la pertinencia de los servicios que ellas ofrecen.

Debido a la importancia que tiene la gerencia en las organizaciones educativas, puesto que de acuerdo con Chiavenato (2004), la ubica como:

Aquella que se orienta a la realización del proceso administrativo, concebido en función de la realización del diagnóstico situacional, planificación organización, ejecución, control, supervisión y evaluación. Así como también, la acción directiva, enmarcada dentro del desarrollo de la toma de decisiones, liderazgo, comunicación, autoridad, gestión de recursos, relaciones intra e interinstitucionales, vinculados con el clima organizacional y el desempeño laboral (p. 184).

A partir de esta postura, la acción gerencial en las Escuelas Técnicas debe desarrollar un conjunto de procesos coherentes y diferenciables que se vinculen de manera efectiva entre sí, con una secuencia relacionada con la praxis educativa de estas instituciones, cuya aplicación debe estar destinada a la promoción del talento humano, el cual permitirá establecer esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se cumpla el proceso estratégico y administrativo para alcanzar los propósitos en estas organizaciones.

Lo que implica, encontrar ese camino gerencial para comprender y reflexionar los escenarios presentes que ocurren en las Escuelas Técnicas y su relación con el entorno, desde la construcción de los posibles futuros deseados al asumir los cambios organizacionales, que se deben aplicar en la acción gerencial que realizan los directivos de dichas instituciones, los cuales permitan el desempeño organizacional óptimo. Partiendo de esto, la gerencia educativa tiene que asumir nuevas

herramientas que propicien una acción gerencial hacia la calidad y la excelencia educativa. La prospectiva es una de ellas, como lo señala Lucena (2014) “representa una herramienta gerencial y facilita la creación de escenarios futuros en relación directa con las áreas claves detectadas en el panorama actual de la institución” (p.114).

Desde esta perspectiva, el gerente directivo de las escuelas técnicas debe utilizar la prospectiva, como herramienta en la planificación del presente y tomar decisiones acertadas para construir los escenarios futuros hacia lograr los fines educativos.

Partiendo de los postulados anteriores, surge la premisa; ¿Como la prospectiva estratégica es una herramienta gerencial que coadyuva en la acción gerencial en las organizaciones educativas?, cuyo propósito de la investigación, fue analizar la prospectiva estratégica como una herramienta para la acción gerencial en las organizaciones educativas, específicamente en las escuelas técnicas del sistema

educativo venezolano. Para lo cual se realizó un estudio de tipo documental, con un diseño bibliográfico para generar reflexiones que contribuyan al debate académico.

Referente Teórico

Prospectiva Estratégica

La prospectiva surge en el siglo XX, a finales de los años de 1950, producto de la dinámica histórica y del discernimiento del estudio del futuro como riesgo. Masini (1993), señala que existe dos enfoque bien definidos; como: el que centra su atención en identificar la probabilidad que ocurra un suceso en el futuro (escuela determinista) y el enfoque que busca el estudio de lograr el futuro deseado (Escuela voluntarista).

En el presente estudio se considera, la escuela francesa de la prospectiva (voluntarista), sus máximos representantes fueron los filósofos Gastón Bergara y Beltrán de Jouvenal y para los años setenta, comienzan los estudios prospectivos de Godet Miguel, creó el Laboratorio

de Investigación Prospectiva y Estratégica de la Organización (LIPSOR) en el Conservatorio Nacional de Arte y Oficio (CNAM) su propósito es formar profesionales en el área del conocimiento prospectiva, que apoyen la construcción del futuro en las organizaciones públicas y privadas.

La prospectiva estratégica tiene un gran auge en los años ochenta (80) en los países de América latina; como: Argentina, México, Perú, Colombia, Chile, Brasil, Cuba, Venezuela entre otros. Los cuales has desarrollados investigaciones prospectivas en áreas sociales, económicas, políticas y educativas. Algunas patrocinadas por organizaciones; como: la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Instituto para la Planificación Económica y Social (ILPES), estos estudios contribuyeron en la planificación de los futuros posible de esas naciones.

Existen una gran variedad de investigaciones sobre el futuro y prospectiva, pero para este estudio, para la configuración del concepto de prospectiva, es importante considerar

los aportes de los representantes de la Escuela Francesa, como el de Berger (1964) (citado por Rodríguez, 2014), al definirla como “ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. Igualmente Jouvenel (1993) (citado por Rodríguez (Ob.Cit.) Precisa que “el futuro aún no existe y se puede concebir como una realización múltiple”. Para Godet (2007), sostienen que el futuro depende solamente de la acción del hombre. Entonces la prospectiva, estudia el futuro como una realidad desde diferentes perspectivas con la intención de construir futuros posibles.

De allí, el futuro no está establecido, el hombre lo puede proyectar, en su accionar al tomar decisiones y planificar considerando una actitud interactiva, motivadora y trabajar en equipos. Miklos y Tello (2007), indica que la prospectiva requiere de una visión holística y liberal, considera los aspectos cuantitativos y cualitativo, el entorno se debe ver desde una visión amplia, sistémica, participativa, el hombre debe ser reflexivo para poder aprehender que “el futuro no es

simplemente lo que viene después del presente, es también aquello que es diferente a éste, y que se encuentra aún abierto a que se le diseñe y construya” (p.21)

Gerencia En La Organización Educativa

La gerencia en el sistema educativo constituye un proceso relevante, por cuanto se ha venido desarrollando a través de las necesidades que tiene las instituciones educativas de fluir los talentos humanos y materiales hacia el logro de las metas organizacionales, a través de ella se le da direccionalidad al sistema educativo, al orientar y conducir la labor docente y administrativa de la escuela y sus relaciones con el entorno, para lograr el proyecto productivo.

De allí la importancia de este proceso, a través de él se implementa políticas, planes, programas y proyectos educativos. El director como gerente educativo, debe trabajar en equipo con todos los miembros de la

organización y de las comunidades de su entorno, creando un ambiente de diálogo y comunicación con profunda reflexión, autocrítica y participación, así como crear y motivar las instancias adecuadas que permitan promover la participación de todos los miembros de la institución, gerenciando para formar los actores del cambio y la transformación.

Por lo que el directivo debe utilizar la prospectiva como una herramienta gerencial, en los procesos estratégicos y administrativos, para develar las alternativas de futuro y poder delinear los planes y programas, Miklos y Tello (ob.cit.), consideran la prospectiva como la visión del porvenir hacia el presente, para diseñar y construir escenarios que permitan el logro al futuro posible. En las escuelas técnicas, el gerente directivo, debe conocer y comprender la realidad existente de su organización para edificar los futuros deseados.

A tal efecto, Alvarado (1990), expone que “existe necesidad de una transformación de la gerencia fragmentaria a una gerencia creativa,

dinámica, cuyo centro al que se sirve como medio de transformación del potencial humano” (p.1). Ello significa que un gerente educativo debe redefinir su filosofía, abandonar esquemas tradicionales, donde su función se limita a planificar, organizar, dirigir, y controlar sin considerar los escenarios futuribles, por el contrario lo compromete a demostrar niveles de competencia y calidad en su acción gerencial, utilizando métodos y herramientas prospectivas.

La acción gerencial en las escuelas técnicas debe ser asumida como una totalidad en la que todos sus elementos se articulen, para lograr los objetivos establecidos. Al respecto Pozner (2000), señala que ubicada la acción del directivo se puede identificar dos tareas primordiales de los mismos: primero es centrar a la organización en su misión educativo – pedagógico al proporcionar aprendizaje significativo de calidad. Segundo estimular y sostener la participación de los docentes en equipos de trabajo con la comunidad, alrededor de un proyecto compartido.

El gerente educativo debe tener la capacidad de proporcionar dirección a la acción gerencial a través de la prospectiva con una visión de conjunto para el desarrollo de un ambiente y cultura de trabajo en equipo que favorezca la participación creativa, innovadora, con manejo de información para la resolución de problemas, capacidad de negociación y generación de compromisos, liderazgo participativo, tomar decisiones a tiempo y la capacidad de establecer vínculos con la comunidad y su entorno. En estas instituciones se desarrollan procesos estratégicos y procesos administrativos.

Procesos Estratégicos

Toda organización, ya sea con fines de lucro o sociales, necesita establecer estrategias para alcanzar los objetivos organizacionales, utilizando los recursos con eficiencia y eficacia. Según Hill y Jones (2006). *Estrategia* “es la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más metas de la organización” (p. 5). De allí que la administración

estratégica, identifica y describe las estrategias que los gerentes utilizan para que sus organizaciones alcancen su desempeño superior y sean competitivas.

En el proceso estratégico de la gerencia, Hill y Jones (Ob.Cit.) describen a la *estrategia* como el resultado de un proceso formal de planificación y tiene cinco procesos como: (a) Selección de la misión y metas organizacionales. (b) Analizar el ambiente externo de la organización (oportunidades y amenazas). (c) Analizar el ambiente interno de la organización (Fortalezas y debilidades). (d) Seleccionar estrategias basadas en las fortalezas que corrijan sus debilidades para aprovechar las oportunidades y debilitar las amenazas externas. (e) Implementar la estrategia.

La declaración de la *misión* es el primer elemento del proceso del estratégico en las organizaciones educativas, es la dirección que hay que tomar para llegar a donde se quiere. Hill y Jones (Ob. Cit.), establecen que “es una descripción o afirmación del porqué una empresa

está operando, lo cual proporciona el marco de referencia, o el contexto dentro del cual se formulan las estrategias” (p. 12). Igualmente plantea que los términos misión y visión a menudo se utilizan en forma intercambiable. Para este autor, *la visión* “es una declaración formal de lo que la empresa intenta lograr en el mediano a largo plazo” (p.12).

En las escuelas técnicas todos los miembros deben compartir una misma misión y visión, tener los mismos objetivos y estar de acuerdo en las estrategias a implementar para alcanzarlos. La visión debe ser coherente, creada, construida a partir de la negociación con todos los actores sociales implicados, además debe adaptarse a los cambios que van surgiendo en la sociedad. Desde aquí la prospectiva es pertinente, para la construcción de la misión, visión y valores organizacionales, los cuales se deben realizar a través de un diagnóstico colectivo.

La visión responde al hecho de qué final proporciona sentido y trascendencia, además se debe vincular directamente con la filosofía

organizacional, se amarra a las necesidades de los individuos, dentro del contexto organizacional, debe producir sinergia, inspirar y mover a las personas de una organización hacia su objetivo final. La visión le da carácter, sentido y trascendencia a la organización. Y los valores le dan cohesión, trascendencia y permanencia en el tiempo a las instituciones educativas.

Procesos administrativos

Los procesos administrativos que se deben cumplir en una organización tales como: la planificación, organización, dirección y control, deben coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales de las Escuelas Técnicas. La primera de ellas se concreta en un documento denominado plan del plantel o proyecto educativo integral comunitario (PEIC), el segundo en el organigrama y los manuales de cargos y funciones; la tercera que tiene que ver más con la acción propiamente dicha, se concreta en el acompañamiento a través de la

comunicación, motivación y la resolución de conflictos, entre otros aspectos y finalmente el control tiene que ver con la comparación que hace todo gerente entre las metas y objetivos planificadas y los logros realmente alcanzados por una parte y con la comparación entre las responsabilidades, roles y funciones asignadas en la fase de organización y el cumplimiento de las mismas, a esto se le llama evaluación del desempeño.

Entre los procesos administrativos están *la Planificación*; es la base de todas las funciones gerenciales, esta permite seleccionar y llevar a cabo una serie de actividades que sirven para lograr los objetivos establecidos en las organizaciones educativas. Gabaldón (2003), advierte que "es un conjunto de actividades que requiere entre otras cosas: tiempo, información, técnica y reorganización" (p.31).

Entonces la importancia de la planificación en la acción gerencial, implica previsión, diagnóstico de necesidades, formulación de políticas, misión, visión, fijación de metas, de

recursos, elementos primordiales para lograr los objetivos establecidos en las Escuelas Técnicas. Koontz y Weihrich (1999), definen la planificación como "la selección de misión, objetivos y acciones, para lograr requiere tomas de decisiones, es decir, seleccionar recursos futuros de acción entre varias opciones" (p.45).

El mismo autor establece las etapas del proceso de planificación, las cuales son:

(a) Diagnosticar; consiste en identificar los elementos sobre los cuales es necesario actuar y precisar los cambios que se deben introducir en la organización.

(b) Definir objetivos; se debe elaborar para precisar la forma como se va a resolver las necesidades diagnosticadas.

(c) Establecer prioridades; es cuando se decide por orden jerárquico las necesidades.

(d) Desarrollar planes alternativos; es buscar las formas posibles de alcanzar el objetivo trazado.

(e) Ejecución; es el proceso mediante el cual se ejecuta el plan. Se

debe establecer tiempo de realizaciones, relacionado con el hecho educativo.

La planificación es un proceso en la acción gerencial que implica estrategias en la utilización adecuada de los recursos existentes para lograr la construcción de escenarios en el diagnóstico, inicio, desarrollo y consolidación de acciones pertinentes internas y externas en las instituciones educativas.

El gerente en la organización educativa, puede utilizar la prospectiva, para construir escenarios que le permita identificar variables, sobre las cuales pueda accionar evitando ser sorprendido y estar en constante reacción frente a los cambios que impone el entorno. Otro proceso es *la Organización*, para Robbins (2004) organización "incluye la determinación de las tareas que se realizarán, quién las hará, cómo se agruparán las labores y quién reportará a quién y donde se tomará las decisiones" (p. 114).

Entonces organizar consiste en determinar y establecer la estructura de la institución educativa, los

procedimientos y los recursos necesarios para el logro de los objetivos establecidos en la planificación de la organización tanto en los proyectos de aprendizaje como en el proyecto integral comunitario. El autor antes señalado dice que la organización "es la parte de la administración que corresponde a la asignación de roles para las personas que integran una institución" (p.30).

En la acción gerencial, la organización es un proceso esencial, que permite identificar y agrupar a los talentos humanos que van a poner en práctica la planificación organizacional, delegando y defendiendo autoridad y responsabilidad, de una manera coordinada, ejecuten las acciones, ordenen los esfuerzos y ajusten la disponibilidad de los recursos materiales para lograr los objetivos pautados.

Drucker (1999) sustenta que una buena estructura de organización debe cumplir lo siguiente: (a) Claridad; todo ente en la organización, necesita saber cuál es el lugar que le corresponde, donde está y donde

debe acudir en el momento adecuado. (b) Economía; se debe supervisar, controlar e inducir el desempeño profesional. (c) Dirección de visión, dentro de la institución se debe orientar a los entes involucrados hacia el rendimiento organizacional. (d) Comprender la tarea propia y la común, todos deben entender su tarea, de modo que concuerde con la de su equipo. (e) Decisión; las decisiones se deben convertir en compromisos en equipo y trabajo individual.

En consecuencia la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de las tareas, tiene relación directa con la organización, a través de la adecuación pertinente de los esfuerzos de armonizar, acordar, ajustar y adecuar las interrelaciones entre el personal y la alta gerencia de la institución educativa, para un mejor funcionamiento y asegurar el cumplimiento de las disposiciones oficiales y el proyecto que define la filosofía de la escuela técnica.

La *Dirección* es la acción fundamental, a través de la cual se articulan recursos materiales y

humanos para impulsar, coordinar y supervisar las actividades para el logro de los objetivos organizacionales. Chiavenato (1995) puntualiza la dirección como la función administrativa referida a las relaciones interpersonales de los gerentes en todos los niveles de la organización y sus subordinados respectivos. Toda esta acción se dinamiza con una adecuada comunicación y habilidad para motivar y liderizar, convirtiéndose, así la dirección como una de las funciones más complejas de la acción gerencial.

Una buena dirección se debe identificar con aspectos como: eficiencia, toma de decisiones, coordinación e integración. La eficacia en la organización se refiere al logro de los objetivos con elevados niveles cuali-cuantitativos, lo cual permite la supervivencia y la proyección de la organización en cuanto a rendimiento y calidad de servicio que ofrece. La toma de decisión permite al gerente responder ante las circunstancias que pueda presentarse en el proceso de dirección y pudieran desviar los resultados de las actividades

previstas. La coordinación e integración le debe dar unidad a las diferentes acciones que realizan los diferentes miembros de la organización, esto a través de un permanente flujo de información para propiciar retroalimentación y recordatorios de las metas organizacionales.

Además de los aspectos señalados, el gerente educativo debe tener liderazgo en su institución, para poner en práctica ciertos principios como: (a) transmitir por los canales pertinentes, objetivos, planes e instrumentos sobre procedimientos a realizar. (b) determinación de pautas, establecer prácticas individuales a seguir, tomar decisiones, resolver conflictos entre los planes organizaciones (proyectos pedagógicos, proyectos integrales comunitarios y proyectos de desarrollo endógeno) y las realidades de la institución; emitir órdenes para asegurar el flujo y mantenimiento de recursos y finales cónsonas con las metas organizacionales. c) desarrollar formas y medios para mejorar las actividades a realizar.

De acuerdo a lo anterior el director como gerente educativo es la persona indicada para mantener a su personal motivado, ya que este es uno de los actores más importantes para que la acción gerencial se realice y de él depende la transformación o estancamiento de la institución. Desde esta perspectiva, Gabiña (1996) sostiene que la prospectiva es una herramienta de reflexión previa a la toma de decisiones estratégicas, es movilizadora y permite a cada actor revisar su posición y darle un mayor sentido a la acción, al tiempo que moviliza a los miembros de la organización de todos los niveles y les prepara mejor para afrontar, con flexibilidad y anticipación los retos que le depara el futuro.

El *control* es la función que permite medir, evaluar y corregir los procesos en la organización asegurando el cumplimiento de todos los planes y objetivos organizacionales. Chiavenato (ob. Cit.), lo especifica “como la manera de asegurar de que aquello que se planeó, organizó y dirigió, sea lo más compatible posible con los objetivos

que previamente se establecieron" (p.260).

Lo más importante de esta función es la verificación de si las actividades se están cumpliendo o no, según lo planificado. Igualmente Stoner y Freeman (1996),

conceptualiza el control como un proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas. El gerente educativo, a través del control, puede evaluar, comparar y determinar fallas para aplicar los correctivos necesarios y así lograr los objetivos.

El control como proceso debe utilizar elementos básicos, tales como: establecimientos de estándares de desempeño, medición de los resultados, comparación de los resultados con normas establecidas y la toma de medidas correctivas cuando se detectan debilidades.

El establecimiento de estándares de desempeño, son las metas sobre el rendimiento de cada uno de los

integrantes de la organización, las cuales son preestablecidas en el proceso de planificación y organización; el logro de las mismas, requiere un proceso de evaluación y control de las actividades que realizan cada uno de los trabajadores.

La medición de los resultados, es la evaluación en el aquí y el ahora de lo que realizan los miembros de la organización. La comparación de los resultados con normas establecidas, permite detectar diferencias coyunturales o estructurales de lo que se realiza con lo planificado. Esta comparación de resultados facilita la toma de medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.

Al tomar en cuenta cada planteamiento, se desprende que el gerente educativo, a través del proceso de control, atiende si las actividades que se están desarrollando de acuerdo a los objetivos planificados, si hay desviaciones o dificultades operativas en forma individual o en equipos comprometidos con el proceso institucional, evaluar y corregir fallas en todos los niveles e instancias de la

organización. Esto permite que las actividades puedan ser controladas de acuerdo a los factores calidad, costo y tiempo.

La Prospectiva Estratégica como Herramienta en la Acción Gerencial.

La prospectiva es una herramienta para el éxito organizacional, que a partir de las tendencias del presente, permite mirar y dilucidar el futuro, para abordar desde diferentes escenarios, estrategias para construir un futuro mejor para la institución. Así Godet (2000) sostiene que la prospectiva es una anticipación preactiva y proactiva que ilumina la acción presente en busca de los futuros posibles y deseables. En cuanto a la preactividad, es la preparación y evaluación de las opciones estratégicas posibles para prepararse a los cambios deseables. Y la proactividad es provocar los cambios deseados.

Cuando en las organizaciones educativa, se van a construir los procesos estratégicos, como: la visión,

misión y valores de las escuelas técnica, deben participar todos los actores sociales que se relacionan con dichas organizaciones. Quiroga (2008), establece que el futuro no puede ser construido con la imagen y la visión de una sola persona, tiene que ser edificada con la participación de todos los actores que de una u otra manera integran a la institución o coexisten en el entorno inmediato y de futuro. Igualmente los procesos administrativos que se realizan en las escuelas técnicas deben ser a través de la participación de los actores internos de la organización.

De lo anterior, Drucker (2006), precisa que el punto de partida para conocer el futuro en las organizaciones es darse cuenta que descubrir y explotar la brecha temporal que existe entre la aparición de una discontinuidad y su impacto total; él lo llama *“Anticipación del futuro que ya ocurrió”* e imponer en el futuro que aún no ha nacido una idea nueva que trate de imprimir dirección y forma a lo que ha de venir; esto según Drucker (Ob. Cit.), *“Hacer que el futuro suceda”*.

Entonces la prospectiva estratégica ofrece, diferentes métodos que el gerente educativo de las escuelas técnicas puede aplicar para estudiar científicamente el presente y construir diferentes escenarios futuristas. Algunos como: Métodos Delphi, exploración de tendencias, tormentas de ideas, panel de expertos, árbol de competencias, análisis morfológicos, análisis estructural, impacto cruzado, mapas de trayectoria tecnológicas y juegos de actores.

La prospectiva estratégica es una herramienta que va a permitir a los gerentes educativos reducir riesgo e incertidumbre en el desarrollo de los planes y programas emanados del Ministerio del Poder Popular para la Educación, permitirá identificar los problemas claves en las escuelas técnicas y sobre ellos implementar la estrategia efectiva.

Entre los propósitos de la prospectiva, Miklos y Tello (2007) enumeran los siguientes: (a) Genera visiones alternativas de futuros deseados; (b) Proporciona impulsos para la acción; (c) Promover

información relevante bajo un enfoque de largo alcance; (d) Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles; (e) Establecer valores y reglas de decisiones para alcanzar el mejor futuro posible.

Por consiguiente, la razón de ser de la prospectiva como herramienta gerencial en las escuelas técnicas es la construcción de los futuros deseados a partir de los escenarios presentes, al asumir los procesos estratégicos; como la misión, visión y valores organizacionales y los procesos administrativos que se desarrollan en las instituciones educativas, se debe considerar la aplicación de algunos de los métodos prospectivos.

RECORRIDO METODOLÓGICO

El estudio se abordó con una investigación de tipo documental, ya que la recolección de la información se realizó a través del arqueológico de documentos relacionados con la temática.

Para Arias (2006) las fuentes documentales, son “documentos escritos como: libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, encuestas, conferencias escritas; documentos filmicos: películas, diapositivas, filmicas, cintas, cassetes; formatos digitales: documentos electrónicos, pagina web” (p.27)

Los instrumentos de recolección de la información, que se utilizó fueron las fichas, esquemas de aspectos significativos, y se analizó la información a través del análisis crítico, por la investigadora, apoyada en Balestrini (2006) indica que “consiste en la realización de resumen de los artículos seleccionados, puntualizando los rubros de interés” (p. 145)

Se utilizó un diseño bibliográfico, para lo cual se desarrolló un análisis crítico de los teóricos y la reflexión hermenéutica de la investigadora.

REFLEXIONES INCONCLUSAS

Los gerentes de Las escuelas técnicas asumen retos para lograr los

objetivos institucionales, para lo cual debe utilizar herramientas gerenciales, como la prospectiva, la cual ofrece conocimientos de los escenarios futuros, a partir de las reflexiones de las variables de cambio, para construir y alcanzar futuros posibles y deseables.

La prospectiva es una herramienta gerencial que coadyuve al desarrollo de los procesos estratégicos en las escuelas técnicas; por tanto la misión y visión debe ser construida con la participación de todos los actores sociales, desde los escenarios presentes, para adaptarse a los cambios y la organización pueda trascender en el tiempo.

En los procesos administrativos; como: planificación, organización, dirección y control, el gerentes de las escuelas técnica, puede utilizar algunos de los métodos de la prospectiva estratégica para generar visiones alternativas y tomar decisiones más acertadas, que direcciones las acciones para el logro de los objetivos institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. Editorial Episteme. 5ta Edición. Venezuela
- Alvarado, J. (1990). **La Gerencia de las Organizaciones del Futuro**. Trabajo de ascenso. Caracas: Universidad Pedagógica.
- Balestrini, M (2006). **Procedimientos Técnicos de la Investigación Documental**. (Orientación para la Presentación de Informe, Monografía, Tesis, tesina, Trabajo de Ascensos y otros). Caracas: Editorial Panapo.
- Chiavenato, I. (2004). **Administración**. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (1995). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. (4ta Edición). Colombia: Mc Graw- Hill.
- Drucker, P. (1999). **La Gerencia de Empresa**. Buenos Aires: Sudamericana.
- Drucker, P (2006). **Drucker Para Todos Los Días. 366 Días de Reflexión Clave Para Acertar en sus Negocios**. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Gabaldón, F. (2003). **Gerencia de Organización de Servicio**. Venezuela: Universidad de los Andes.
- Gabiña, J (1996). **El Futuro Revisitado. La Reflexión Prospectiva como Arma de Estrategia y Decisión**. México: Editorial Alfa Omega Grupo Editor, S.A de C.V.
- Godet, M (2000). **La Caja de Herramienta de la Prospectiva Estratégica**. (4ta edición). España: Instituto Europeo de Prospectiva y Estratégica.
- Hill, C. y Jones, G. (2006). **Administración Estratégica**. (7ma Edición) México: Mc Graw Hill.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1999). **Administración una Perspectiva Global**. (11ª Edición). México: Mc Graw-Hill.
- Miklos, T y Tello, M (2007). **Planeación Prospectiva. Una Mirada para el Diseño del Futuro**. México: Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores.
- Pozner, P. (2000). **El Director como Gestor de Aprendizaje**. Buenos Aires: Editorial Aique.
- Quiroga, D (2008). **Metodología para Hacer Prospectiva Empresarial en la Sociedad de la Información**. Disponible Link: <http://www2.udec.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev70/art2.pdf> (Consulta: 10- noviembre, 2017)
- Robbins, S. (2004). **Comportamiento Organizacional** (10ma Edición). México: Person Educación.

Rodríguez C (2014). **Pensamiento Prospectivo: Visión Sistémica de la Construcción del Futuro.** Análisis. Vol. 46/Nº84. Bogotá. Enero-junio/2014.Pp.89-108

Stoner, J. y Freeman, E. (1996). **Administración:** (5ta edición). México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

Lucena, Y (2014). **Visión Analítica de la Planificación Prospectiva en las Universidades Públicas Venezolanas.** Disponible Link: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225033236011> (Consulta: 01, Noviembre, 2017)