



El aporte de la planificación prospectiva a la gestión del recurso humano

Por: Pauleth Melissa Hidalgo Corrales

Resumen

La prospectiva constituye una necesidad para las organizaciones públicas. Por ello, y debido a su incidencia dentro del Sistema Educativo Costarricense, la Dirección de Recursos Humanos (DRH) del Ministerio de Educación Pública (DRH) debe orientar sus acciones al pensamiento de largo plazo.

Este documento busca introducir el concepto de prospectiva en la gestión del recurso humano, al tiempo que señala los métodos utilizados para implementarla y los aportes que puede brindar a la organización.

De igual manera, hace referencia al pensamiento de largo plazo ya existente en materia del recurso humano docente, el cual ha sido propuesto a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Palabras clave: escenarios, gestión del recurso humano, largo plazo, objetivos de desarrollo sostenible, prospectiva, planificación,

Abstract

Prospective is a necessity for public organizations. Consequently, and due to its incidence within the Costa Rican education system, the Human Resources Division of the “Ministerio de Educación Pública” should direct its actions to long-term planning. This document seeks to introduce “prospective” as part of human resources management, while pointing out its implementation methods and its contributions to the organization.

In addition, the text refers to the long-term thinking that already exists related to the human resources teaching field, which has been proposed through the Sustainable Development Goals (SDG).

Keywords: human resource, long-term, management, planning, prospective, escenarios, sustainable development goals.

La prospectiva a grandes rasgos

La prospectiva es una técnica cuyos antecedentes se remontan a los años 20 del Siglo XX, con gran auge luego de la Segunda Guerra Mundial en el proceso de reconstrucción japonés. La visión que ofrece la prospectiva permite reflexionar sobre el futuro, determinar el escenario deseado y las acciones que deben realizarse para alcanzarlo.

El concepto proviene de las palabras “prospicere” o “prospectare” cuyo significado es “mirar mejor y más lejos aquello que está por venir”. Precisamente, en prospectiva cobran vital relevancia términos como “futuro”, “anticipación”, “incertidumbre” y “escenarios”.

La prospectiva se define como la:

(...) construcción de futuro, es una actividad permanente que permite generar imágenes de futuro de alta calidad (anticipación), estimular la participación y asimilación de escenarios y desafíos futuros (apropiación) la puesta en marcha de proyectos pertinentes (acción) y la retroalimentación constante que facilite examinar las brechas entre las imágenes de futuro propuestas y el cumplimiento de metas en el presente (aprendizaje) (Medina y Ortegón, 2006, p.54).

Del concepto anterior debe rescatarse la capacidad de anticipación que brinda esta técnica pues permite prever situaciones que podrían presentarse y con base en ello, facilita la toma de decisiones orientadas a la construcción del futuro deseado.

De modo que, la prospectiva “no es más que una disciplina científica que nos ayuda a reducir la incertidumbre” (Ortega, s.f., p. 1) y en ese sentido, constituye un instrumento que sirve para gestionar “la incertidumbre de los escenarios futuros que posiblemente vivamos”. (Ortega, s.f., p. 1) Tal como se indicó, el término incertidumbre es de vital relevancia pues la prospectiva permite administrar esa inseguridad sobre el futuro.

En esa línea de ideas:

La prospectiva es una disciplina de gestión que permite reflexionar sobre el futuro – lo que podría ser y lo que debería ser, con miras a orientar la acción humana – individual o colectiva- en el presente, mediante toda una infraestructura conceptual y metodológica aplicable a problemas de diferentes campos y áreas. (Fundación Ciudad del Saber, 2016, p.9)

La prospectiva se trata pues de dar paso a la acción humana, reconociendo la incertidumbre, pero reflexionando sobre el futuro y con ello, permitiendo mejores decisiones. Así, la planeación prospectiva parte de las siguientes premisas:

1. Mientras que el pasado ya sucedió, existe como tal, y el presente está sucediendo (por lo tanto, existe), el futuro no existe en la realidad actual; solo puede estar presente como imaginario, como objeto de la imaginación, del deseo o del temor, de algo que habrá de existir más adelante.
2. El futuro no es el destino, no está predeterminado, no es ineludible e inflexible.
3. El futuro no es único, en realidad es múltiple, por lo menos visto desde el hoy. Debería hablarse de futuros.
4. A pesar de todo, hemos descubierto que ese futuro, esos futuros, son cognoscibles, son visualizables.
5. Por ello mismo, esos futuros son influenciables y manipulables por nosotros. (Miklos, Jiménez y Arroyo, 2008, p.23)

Como puede observarse, la prospectiva brinda la posibilidad de diseñar acciones

para la construcción del futuro, razón por la cual es fácilmente aplicable a la administración pública pues le provee de herramientas para la administración de la incertidumbre. Lo anterior, se realiza a través de varios métodos que serán descritos en párrafos siguientes.

Prospectiva y recursos humanos

La Dirección de Recursos Humanos (DRH) del MEP, rodeada de una alta complejidad en cada una de sus labores, está dedicada por completo al reclutamiento, selección, nombramiento, promoción y pago de al menos 82.500 funcionarios a nivel nacional. Las labores operativas a las que se enfrenta son muchas. Prácticamente todos sus objetivos y resultados se miden a valor presente en el tanto en que docentes y administrativos sean remunerados en tiempo y forma y puedan desarrollar cabalmente sus funciones. Pero ¿el futuro y la visión de largo plazo que le permita incidir en forma cada vez más positiva dentro del sistema educativo costarricense?

Ante la anterior interrogante, la planificación prospectiva constituye una oportunidad para la DRH y el MEP en general; razón por la cual, en este artículo se desea reflexionar sobre lo significativo

que podría ser para la gestión del talento humano la utilización de técnicas prospectivas.

Métodos de planificación prospectiva

Para pensar en el largo plazo no existe un solo camino, un único modo. Son muchas las técnicas que podrían utilizarse en la construcción de escenarios posibles. Por ello no importa qué herramienta sea utilizada, sino qué aportes pueden obtenerse gracias a la prospectiva. Algunos de los métodos utilizados para realizar estudios de este tipo son:

a. Método Delphi: consiste en realizarle preguntas a un “grupo de personas sus opiniones acerca del comportamiento a futuro de un grupo dado de variables con la finalidad de tener una idea lo más clara posible de la situación futura que esas variables producirán” (Ortega, 2011, p.04).

b. Método de Probabilidades de Bayes: refiere al uso de fórmulas basadas en el Teorema de Bayes y al establecimiento de probabilidades revisadas, las cuales se asocian mediante un conjunto de hipótesis que relacionan escenarios posibles con la interacción de “variables generadoras de futuros” (Ortega,

2011, p.4) Pese a que éste método no es muy conocido, Bayes proporciona una visión de conjunto para abordar la toma de decisiones cuando se está ante la incertidumbre.

c. Método de Matriz de Impacto Cruzado: se basa en la exploración del futuro tomando en cuenta el comportamiento e interacción de variables que pueden incidir sobre un aspecto determinado durante un periodo específico. (Ortega, 2011, p.4) Esta matriz relaciona el efecto de elementos con la probabilidad de que ocurra un evento; es decir, los vincula en términos de los impactos o consecuencias que pueden tener entre sí. Su principal ventaja es la posibilidad para visualizar las interacciones complejas.

d. Exploración del Entorno: es una técnica que pretende identificar

las “variables de cambio (“drivers”) mediante el empleo de diferentes enfoques temáticos” (Ortega, 2011, p.4-5)

f. Método de Análisis Morfológico: esta metodología busca “todas las posibilidades en las que pueda evolucionar un sistema determinado” (Ortega, 2011, p.6) razón por la cual se identifican con “gran precisión lo que se denominan los parámetros caracterizadores del tema bajo estudio” (Ortega, 2011, p.5). Esta técnica es de carácter exploratorio pues investiga los elementos de una situación y considera las alternativas para su solución.

Los anteriores métodos son una muestra de herramientas utilizadas por la prospectiva, como disciplina para llevar a cabo los análisis de futuros.



Importancia de la planificación prospectiva para la DRH

Una vez expuestos los rasgos generales de la prospectiva, cabe preguntarse: ¿qué aportes puede brindar a la gestión del recurso humano del MEP?

En concreto, considérese uno de los principales problemas que tiene el MEP: el otorgamiento de puestos docentes en propiedad. ¿Qué tal si se analizan las tendencias referentes a la población costarricense creciente o decreciente (por ejemplo, migración, tasas de natalidad y mortalidad) y junto con los datos de proyección de matrícula, se determina la cantidad de puestos docentes que requieren ser otorgados en propiedad en los próximos años? ¿Y por qué no hacer este mismo ejercicio con los recargos? ¿Puede la DRH determinar cuántos docentes de educación musical requerirá en el 2030 de acuerdo a la cantidad de discentes proyectados? ¿Concuera lo anterior con la cantidad de plazas que se están otorgando en propiedad? ¿Podría ser que falten o sobren docentes?

Con la prospectiva, la DRH puede anticiparse a posibles tecnologías que deban ser parte del sistema educativo y, por ende, determinar qué educadores

requerirá contratar. Lo mismo aplica para los idiomas. Además, podría estrechar sus vínculos con actores como universidades o el Instituto de Desarrollo Profesional del MEP para capacitar a sus docentes con base en las demandas de la sociedad futura.

Los anteriores tan solo constituyen pequeños ejemplos de la labor que podría realizarse con pensamiento prospectivo.

Pensar en el futuro: los Objetivos de Desarrollo Sostenible

En enero de 2016, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) puso en marcha a nivel mundial –unos 170 países y territorios– los denominados Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Se trata de 17 iniciativas que marcarán la agenda de la organización durante los próximos 15 años, y las mismas muestran un espíritu de colaboración y pragmatismo para elegir las mejores opciones con el fin de mejorar la vida, de manera sostenible, para las generaciones futuras.

En lo que interesa, el Objetivo 4 lleva como enunciado “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de

aprendizaje permanente para todos”, bajo la firme convicción de que ese es uno de los motores más poderosos y probados para garantizar el desarrollo sostenible. Con este fin, el objetivo busca asegurar que todas las niñas y los niños completen su educación primaria y secundaria gratuita para 2030. También aspira a proporcionar acceso igualitario a formación técnica asequible y eliminar las disparidades de género e ingresos.

En nuestro caso particular, donde los avances en esa materia han sido notables en las últimas décadas, cabe preguntarse qué nuevas acciones a futuro emprenderá el Estado Costarricense a través del MEP para cumplir a cabalidad con el objetivo y hacerlo sostenible en



el mediano y largo plazo. Y en el caso particular de la DRH, cuya principal tarea es dar soporte técnico y operativo a todo el engranaje, ¿cómo debería replantear sus funciones para estar a tono con los nuevos retos?, ¿será la prospectiva una herramienta útil para lograrlo?

El propio Objetivo 4 parece mostrar el camino al describir los indicadores que se plantean para cumplir con su Meta 4.c. asociada al recurso humano:

Meta 4.c. Para 2030, aumentar sustancialmente la oferta de maestros cualificados, entre otras cosas mediante la cooperación internacional para la formación de docentes en los países en desarrollo, especialmente los países menos adelantados y los pequeños Estados insulares en desarrollo.

1. Porcentaje de profesores cualificados con arreglo a las normas nacionales, por nivel de educación y tipo de institución.
2. Proporción alumnos/profesores cualificados, por nivel de educación.
3. Proporción de docentes de: a) enseñanza preescolar, b) primaria, c) primer ciclo de secundaria y d) segundo ciclo de secundaria que han recibido al menos la formación de profesores organizada mínima

(por ejemplo, en didáctica) antes de la entrada en funciones y en el empleo exigida para enseñar en el nivel de que se trate en un país dado [Indicador mundial 4.c.1]

4. Proporción de alumnos/profesores formados, por nivel de educación.

5. Salario medio de los docentes comparado con el de otras profesiones que exigen un nivel comparable de calificación escolar.

6. Tasa de bajas de profesores, por niveles de educación.

7. Porcentaje de docentes que recibieron formación en el empleo en los 12 últimos meses, por tipos de formación. (UNESCO, 2016)

Se trata, como vemos, de siete indicadores cuya elaboración, disponibilidad y actualización constante competen directamente a la DRH, obligada por los nuevos desafíos a constituirse en una organización sólida, eficiente y eficaz, más allá del simple reclutamiento y pago del personal, y con plena incidencia dentro de un sistema educativo nacional de carácter sostenible.

Frente a la aceleración de los cambios, la única respuesta sensata es intentar preverlos y anticiparlos,

no como pronóstico exacto, sino como posibilidades. Así, cuando los cambios se presenten, si se presentan, habremos recorrido ya parte del camino de adecuación ante ellos y habremos ganado tiempo. Por lo menos esa es la premisa de la prospectiva. Ser prospectivo es ser precavido; es analizar medidas para evitar daños futuros y aprovechar oportunidades en el porvenir. Se trata de reflexionar sobre los futuros para comprender mejor el presente y las posibles consecuencias de nuestros actos. Anticipar las posibilidades del porvenir alarga el tiempo entre el presente y el futuro y permite tomar decisiones mejor informadas.

A diario surgen nuevos estudios de tendencias globales, escenarios posibles, factores de cambio (game changers), eventos inesperados (wild cards) y se preparan propuestas estratégicas globales, nacionales, regionales o sectoriales.

Esos estudios se emplean escasamente a pesar de estar al alcance de todos. Sobre la base de tal conocimiento sería posible elaborar objetivos generales y objetivos sectoriales y regionales, debidamente articulados, efectuar debates nacionales, recoger las aspiraciones ciudadanas y trazar caminos, teniendo en cuenta los

medios de poder disponibles. Pero esta tarea no surgirá espontáneamente.

Pensar el futuro es un método que debe instalarse en la sociedad. Debe promoverse desde el Estado e insertarse en las principales instituciones y organizaciones. Hacerlo requiere formar personas en las técnicas y métodos de la prospectiva, ejecutar consultas, diseñar escenarios y estar atentos a los estudios y decisiones de otros países.

Desde la perspectiva de gestión del recurso humano del MEP, implica pensar no sólo en calidad sino en un pensamiento prospectivo que le permita incidir a largo plazo y con ello, medir esa incidencia; determinar cuál es el valor público que le otorga la DRH a la ciudadanía, tarea en extremo dura.

Con base en las consideraciones anteriores, el interés de DRH debe ser promover la reflexión sobre las consecuencias de sus acciones y su capacidad de incidencia no sólo en el sistema educativo sino también en los

ODS en términos de: protección del planeta, disminución de la pobreza, paz y prosperidad.

Conclusiones

La DRH debe dirigir sus acciones al diseño de una política de gestión del recurso humano con orientación prospectiva. Esto puede ser posible en la medida en que la organización visualice la incidencia e impacto que tiene en el sistema educativo y analice el aporte que le brinda no sólo al Ministerio, sino también al cumplimiento de los ODS.

Las decisiones en el presente, impactarán en el futuro de la organización y del país. La prospectiva brinda la posibilidad de pensar en el futuro y determinar qué acciones pueden llevarse a cabo para que se alcance el futuro deseado. Sin duda, un gran reto para las nuevas autoridades que llevarán las riendas ministeriales durante la Administración 2018-2022.

Referencias

- Miklos, T., Jiménez, E., & Arroyo, M. (2008). *Prospectiva, gobernabilidad y riesgo político: instrumentos para la acción*. México: Limusa.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (mayo de 2015). *Education for people and planet: creating sustainable futures for all, Global Education Monitoring Report, 2016*. (F. M. Educación, Productor) Recuperado el 03 de Enero de 2018, de UNESCO: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002485/248526S.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2016). *Educación 2030 : Declaración de Incheon y marco de acción*. Paris: UNESCO. Recuperado el 3 de Enero de 2018, de UNESCO.
- Ortega San Martín, F. (s.f.). LA PROSPECTIVA: *Herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios*. Recuperado el 3 de enero de 2018, de Organización de Estados Ibero-americanos: <http://www.oei.es/historico/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF>
- Saber, F. C. (2016). *Ejercicio prospectivo del sector de la educación para Panamá al año 2040 como estrategia para la identificación de oportunidades tecnológicas y de innovación*. Panamá: Fundación Ciudad del Saber.
- Vásquez, J. M., & Ortegón, E. (2006). *Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.

COMO CITAR ESTE ARTÍCULO

Hidalgo Corrales, P. M. (junio de 2018). El aporte de la planificación prospectiva a la gestión del recurso humano. *Revista Conexiones: una experiencia más allá del aula*, 10(2), 52-61 pág. Obtenido de <https://bit.ly/2J1jBi3>