

LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA: UN ACERCAMIENTO TEÓRICO

(Strategic prospective: a theoretical approach)

Isaías Sangabriel Rivera*, José Manuel Mavil Aguilera**, Mte. Mayra M. Mendez Anota***

Fecha de recepción: 02/10/2015

Fecha de aceptación: 15/11/2015

RESUMEN

Quizá uno de los retos más importantes que a lo largo de la historia el hombre ha enfrentado es el entender y comprender como hacer frente a la vorágine de cambios que el futuro le depara, es por ello que es a través de estas pequeñas contribuciones como los interesados en este aspecto nos hemos dado a la tarea de dar a conocer y emprender caminos para desarrollar alternativas que nos permitan realizar proyecciones cada vez más cercanas a nuestras nuevas realidades. En este caso específico hemos realizado una prospectiva estratégica orientada en buscar los mayores beneficios para el sector cafetalero de nuestra región, es conveniente que el lector comprenda que el reto más importante al que nos hemos enfrentado es: la participación activa de los actores sociales involucrados en la cadena del valor de este producto, principalmente los productores dado que a través de los años y de infinidad de estudios relacionados con el sector aun no percibe un crecimiento real que les pueda brindar un mejor nivel de vida.

PALABRAS CLAVE: prospectiva estratégica, cafetalera, cadenas de valor

ABSTRACT

Perhaps one of the major challenges throughout history man has faced is understanding and understand how to cope with the whirlwind of changes the future holds, is why it is through these small contributions as stakeholders in this area, have given us the task of publicizing and undertake to develop alternative ways that allow us to make projections increasingly close to our new realities. In this specific case we have made a strategic foresight oriented to seek the greatest benefits for the coffee sector in our region, it is: desirable that the reader understands that the most important challenge we have faced is the active participation of stakeholders involved in the value chain of the product, mainly because producers through the years and countless studies related to the sector have not yet seen a real growth that can provide them a better standard of living

KEY WORDS: *prospective strategic, coffee sector, chain supply*

JEL CLASSIFICATION: M5

* Profesor de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Admiración/ Xalapa Isaías Sangabriel Rivera, isaiassangabriel06@gmail.com.

**Profesor de tiempo completo de la Facultad de Contaduría y Admiración/ Xalapa, mmavil@uv.mx.

***Profesora de la Facultad de Contaduría y Admiración/ Xalapa, mayramin@gmail.com.

I. INTRODUCCION

A las más recientes generaciones nos ha tocado vivir en una época en la que los cambios se suceden a un ritmo nunca antes contemplado, por ser la antesala histórica de un cambio de época, y por lo tanto, la labor de planeamiento se ve seriamente impactada por los desarrollos que suelen tomar los diferentes acontecimientos sociales, económicos, culturales y políticos.

Por esa razón, ya no es posible realizar el planeamiento estratégico clásico, ni en lo político ni en lo empresarial, basados en una visión única y enfocada a una perspectiva deseable para la organización, sino que es preciso contar con estrategias robustas y planes contingentes basados en diferentes escenarios posibles y probables. Es aquí donde la prospectiva produce su mayor beneficio.

Si una estrategia logra demostrar que será útil y provechosa bajo escenarios distintos pero igualmente probables, la organización podrá estar tranquila al implementarla. Generalmente, las estrategias son diseñadas para funcionar acertadamente bajo determinadas condiciones del entorno, y si éstas cambian su nivel de éxito comienza a disminuir y hasta pueden llevar a la organización al fracaso absoluto.

El presente trabajo tiene como propósito presentar de forma general lo que es la prospectiva y como esta puede ser utilizada en diversos ámbitos de nuestra vida cotidiana, para este efecto se muestra parte del proceso realizado en el desarrollo de una propuesta para el desarrollo regional sustentable de la cafecultura en región de Coatepec, Ver. Que por supuesto tiene como base fundamental la utilización de algunos de los elementos de la prospectiva estratégica.

II. DESARROLLO

La prospectiva es la disciplina que en los años 50's del siglo pasado viene de alguna manera a dar opciones de cómo debe el hombre prepararse para enfrentar el futuro y no sólo adivinarlo sino que a través del establecimiento de mecanismos que le den la oportunidad de generar desarrollo en el ámbito en que se aplique.

Esta interesante estrategia fue dada a conocer al mundo científico en el año de 1957 por su creador el Senegalés Gastón Berger. Su visión al respecto era que se debería tomar en consideración lo que emerge del pasado y del

presente para, actuando en el presente, crear el futuro deseado.

Otros de los grandes autores que se incorporaron a los trabajos de Berger fueron Bertrand de Jouvenel y André Clement, quienes son considerados la primera escuela de la prospectiva. Una segunda generación es la escuela norteamericana que fue liderada por Kahn en 1960, quien entre otras cosas lo que hace es aplicar la técnica Delphi y la de escenarios a la prospectiva para dar mayor credibilidad a sus resultados. Ya en los años 80's y junto con el laboratorio de investigación en prospectiva, estrategia y organización (LIPSOR), surge una tercera generación que cuenta con la participación de Michel Godet, Anatole France y Maurice Blondel en Paris, Francia. Con la intención de poder acercar al lector de este trabajo a los conceptos y diferencias de la planeación tradicional y la planeación prospectiva es importante mostrar lo que comenta Rosales (2010, p. 40) en su libro denominado "Modelo para la planeación prospectiva de los servicios educativos":

Para introducirnos al concepto de planeación prospectiva, es importante ubicar a la planeación tradicional como aquella esencialmente retrospectiva, puesto que los objetivos que se persiguen son determinados en gran medida por lo que ha sucedido. En cambio en la planeación prospectiva ocurre a la inversa, primero, se establece el futuro deseado tan abiertamente como sea posible, esto es, de manera creativa y libre de las restricciones de la experiencia y las circunstancias actuales, y como segundo término, con esta imagen de lo deseable, se procede a la selección del futuro más satisfactorio, es decir factible, a partir de las posibilidades actuales y las lecciones del pasado. (Rosales p.40)

Por lo anterior y cómo podemos darnos cuenta, lo que distingue a la planeación prospectiva es el énfasis que hace en los futuros deseados y la búsqueda de los medios para alcanzarlos, considerando desde el planteamiento de los ideales tanto sociales como económicos, así como la forma en que deberán tomarse las decisiones individuales por parte de los involucrados en el proceso.

Además como lo describe Gavigan (2004) la prospectiva es "la intersección de tres campos: estudios de futuro, planificación estratégica y análisis de políticas, es decir, va de lo predictivo, pasivo exploratorio hacia lo exploratorio, activo y constructivo", tal como se muestra en la figura 1.

Figura 1
Campos de estudio de la prospectiva



Fuente: <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf>. P. 13,

Por su parte Michel Godet (1991) define a la prospectiva y nos dice que “es un panorama de futuros posibles, futuribles, que no son improbables teniendo en cuenta los estados inerciales del pasado y la confrontación de los proyectos de los actores”.

Esta estrategia ha retomado tal importancia que en países como Alemania, Japón, Chile, entre otros, ya cuentan con su propia institución orientada a la prospectiva y en el caso instituciones sólo por mencionar algunas la UNESCO y el Banco Mundial se encuentran actualmente trabajando con las herramientas que les ha proporcionado la disciplina de la prospectiva.

Así también empresas como Nokia, Mercedes Benz, Apple, entre otras han orientado sus esfuerzos a una planeación en prospectiva para crear sus propios escenarios.

Es por ello que se considera tan relevante como un mecanismo que dé la oportunidad a todas aquellas personas tanto del sector público como privado o incluso a los que orientan los esfuerzos de las organizaciones no gubernamentales a estar en posibilidades de tomar decisiones basadas en los futuribles identificados por el trabajo de la prospectiva.

Además como menciona Mojica (2006), el estudio de la prospectiva no le interesa un hombre en particular sino a los seres humanos agrupados en colectivos que se podrían llamar “actores

sociales” y podrían agruparse teóricamente en cuatro categorías:

1. El estado,
2. Los medios de producción de bienes y servicios,
3. La academia y;
4. La sociedad civil.

Cada uno de ellos luchara por lograr sus propios objetivos para lo cual hará uso del poder que le confiere su colectividad, como lo menciona el mismo autor. Asimismo en este sentido Samper (2011) nos dice que los alcances de una intervención en prospectiva para lograr un desarrollo territorial son los siguientes:

1. Visión estratégica de largo alcance.
2. Relacionar procesos locales, nacionales e internacionales.
3. Potenciar la diversidad endógena de los territorios.
4. Entender el presente y las dinámicas de los territorios y de las empresas y cadenas basadas en ellos.
5. Analizar tendencias fuertes o emergentes.
6. Construir y valorar escenarios alternativos.
7. Diseñar estrategias que les permitan visualizar y construir futuros deseables.
8. Consensuar proyectos de territorio.
9. Establecer el horizonte y la visión de futuro para los planes estratégicos territoriales.

En otro momento Godet y sus colaboradores (2000), crean una caja de herramientas para facilitar la selección metodológica, y al ser

esencialmente participativa busca conciliar voluntades de los actores que intervienen en su proceso que se aplicará mediante el Modelo

Prospectivo-Estratégico, mismo que tiene 4 etapas fundamentales las cuales se presentan en el cuadro 1.

Cuadro 1
Etapas y herramientas de la prospectiva

| Etapa | Pregunta guía | Técnicas más utilizadas |
|--------------------------|--|---|
| Estado del presente | ¿Qué ocurre? | Análisis estructural |
| Estado del futuro | ¿Qué puede ocurrir? ¿Para dónde puedo ir? | <u>Cuantitativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Delphi o Delfos • Sistema de matriz impacto cruzado • SMIC <u>Cualitativas:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Ariole • Ejes de Shwartz • Análisis morfológico |
| El futuro deseable | ¿Qué puedo hacer? | Lluvias de acciones – IGO |
| Arquitectura estratégica | ¿Qué voy Hacer? | <ul style="list-style-type: none"> • Árboles de pertinencia • Árboles de decisiones |

Fuente: <http://www.zonaeconomica.com/files/planeacion-prospectiva.pdf>, p. 15,

Herramientas que permitirán al investigador o a la persona encargada de llevar a cabo el proceso de la prospectiva cumplir al menos con

los objetivos que menciona Godet (2007), mismos que se presentan en el cuadro 2.

Cuadro 2
Objetivos de la prospectiva

| Estratégicos | Tácticos |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Orientar la acción presente (plan) a la luz de los futuros deseados. • Identificar hechos insignificantes del presente pero inmersos en el futuro debido a sus consecuencias potenciales. • Movilizar la inteligencia humana. | <ul style="list-style-type: none"> • A través del anuncio, evitar la ocurrencia de un hecho indeseado o propiciar la de uno deseado. • Poner a prueba una idea o una hipótesis. • Desarrollar la comunicación interna. • Cuestionar los "lugares comunes" y los comportamientos perversos. |

Fuente: Godet, Michel, 2007, Manual de prospective stratégique.

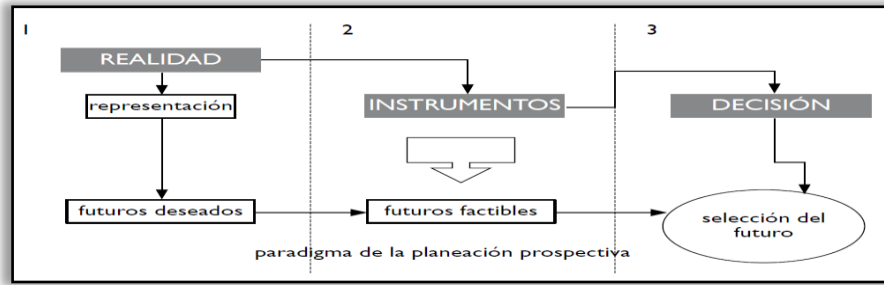
<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/47219/ProspectivaeconomicaUnaprimera.pdf>, p.10

Por otra parte los trabajos de Miklos y Tello (1993), comentan que el trabajo de la prospectiva es muy importante sobre todo considerando que habrá que romper viejos esquemas de planeación que por alguna u otra razón nos han guiado en otros momentos de nuestra historia y como lo menciona Sachs (1980), primero que nada la prospectiva parte de la persona de quien la realiza basando sus trabajos en una representación o interpretación de la realidad y que lo llevan a

considerar determinados futuros deseados con base a esto.

Continúa el autor argumentando que en la otra fase se podrá contar con los instrumentos que nos lleven a modificar los futuros factibles de esa realidad y por último ya contando con los futuros deseables y factibles se tomará la decisión del cómo podremos alcanzarlos. Este pequeño proceso se muestra en la figura 2.

Figura 2
Fases de la prospectiva

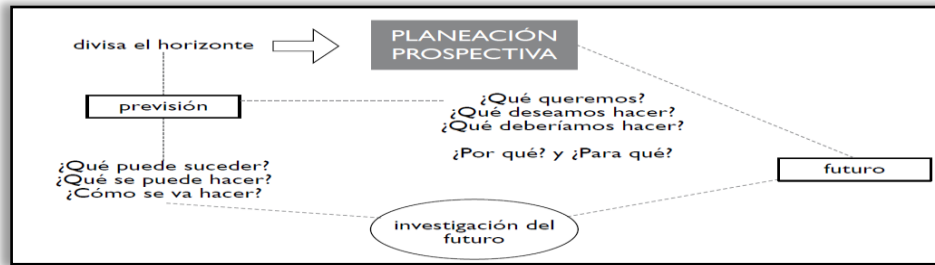


Fuente: <http://www.iapem.org.mx/iapem/docs/libros/modelo.pdf>. p.41.

Miklos y Tello (1993) señalan además, que toda decisión fundamentada en la planeación prospectiva estará orientada a lograr o impedir un determinado futuro, logrando con ello anticiparse a posibles escenarios negativos que pudieran presentarse, por lo que al considerar a la prospectiva como un acto de anticipación

debemos tener muy claras las preguntas que habrán de formularse al realizar este tipo de trabajos, ya que esto nos pondría en una posición de previsión que al final de cuentas es la parte fundamental de esta herramienta. En la figura 3, se muestra este tipo de relaciones y cuestionamientos.

Figura 3
Cuestionamientos de la prospectiva

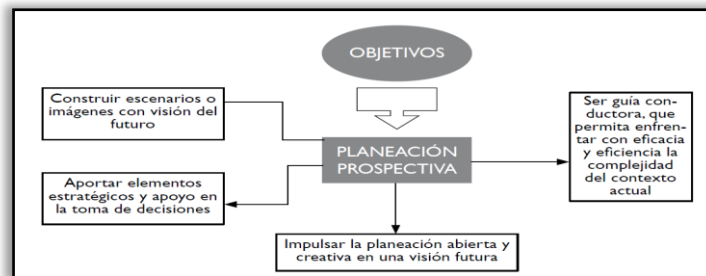


Fuente: <http://www.iapem.org.mx/iapem/docs/libros/modelo.pdf>. p.42.

Por lo tanto si la prospectiva es la encargada de formular los objetivos del futuro deseado, además de los medio para conseguirlos es innegable que también buscará contar con los elementos de control necesarios para guiarlos y

alcanzarlos, dotando al tomador de decisiones de una visión clara de este futuro, tal como es presentada por Milkos y Tello (1993) en la figura 4-

Figura 4
Objetivos de la prospectiva



Fuente: <http://www.iapem.org.mx/iapem/docs/libros/modelo.pdf>. p. 43.

De la misma manera estos autores nos comentan "que lo que está en juego a través de la

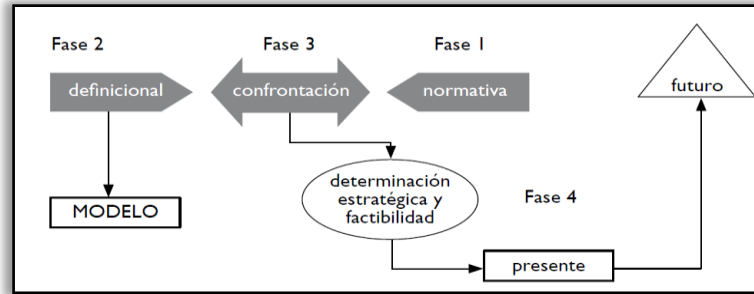
planeación prospectiva es nuestra capacidad de inventar y construir un nuevo sistema social que

permita la expansión de las posibilidades humanas. Esto es que ofrezca a los seres humanos las oportunidades necesarias y adecuadas para la promoción y desarrollo de sus potencialidades”.

Así también estos autores junto con Sachs (1980) nos indican que el trabajo de la prospectiva se realiza en cuatro momentos básicos. El primero, llamado también etapa normativa, es

donde el encargado del proceso define el futuro deseado, el segundo, es cuando se elabora el modelo de la realidad y en el cual se deberán tomar las decisiones, el tercero, es la confrontación estratégica con la realidad, que dará como resultado la definición de la orientación total del modelo y, en el cuarto, es cuando se está en posibilidades de mostrar las opciones concretas de acción; a continuación se muestran las fases de la prospectiva, en la figura 5.

Figura 5
Fases de la prospectiva según Sachs



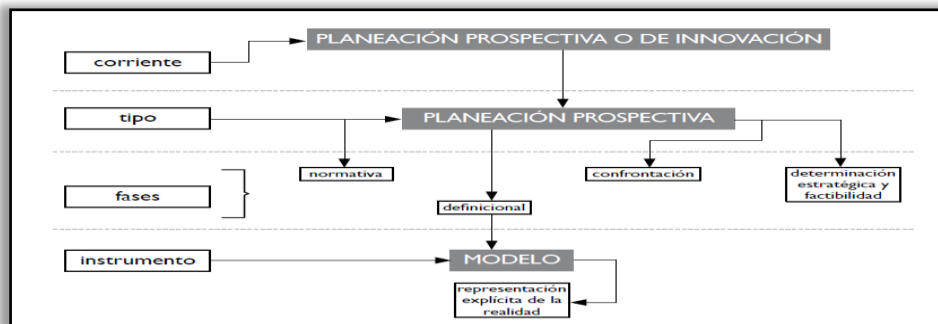
Fuente: <http://www.iapem.org.mx/iapem/docs/libros/modelo.pdf>. p.44

El cumplimiento de cada una de estas fases será pleno siempre y cuando el sentido de logro este sustentado en normas, valores y actitudes que colaboren con el construir de un futuro propio y adecuado para todos los involucrados con este proceso. Está por demás decir que el trabajo de la planeación prospectiva conjuga actitudes e instrumentos de alta creatividad y de relativo subjetivismo con tecnología y técnicas provenientes de las ciencias duras y de la búsqueda de la objetividad, excluyendo todo

aquello que tiene que ver con el misticismo, o con actitudes rígidas o conservadoras.

En este nuestro primer acercamiento a la planeación prospectiva lo que se busca generar un cambio que permita a las personas dedicadas al cultivo y procesamiento del café mejorar sus condiciones de vida, en este sentido la figura 6 nos presenta precisamente como es vinculado la planeación prospectiva con estos procesos de cambio e innovación.

Figura 6
Planeación prospectiva o de innovación



Fuente: <http://www.iapem.org.mx/iapem/docs/libros/modelo.pdf>. p. 46.

Si bien, existe distintas formas para darle enfoque al trabajo que debe realizarse en la planeación prospectiva, en el caso del ejercicio de ésta en el contexto regional, comúnmente se opta

por la siguiente clasificación según la fundación Eduardo Frei (2005, p.28):

- **Social:** incide sobre el desarrollo humano, consulta materias como demografía,

asentamiento, movilidad, identidad, sentido de pertenencia, ciudadanía interconexiones, capital humano, educación y formación así como asistencia sanitaria.

- **Ciencia y Tecnología:** se relaciona con el desarrollo tecnológico y también con las oportunidades de mercado y las necesidades sociales. Ha sido el enfoque más comúnmente empleado a nivel nacional, pero sus resultados a nivel regional son a menudo menos relevantes.

- **Desarrollo sectorial:** se destaca el desarrollo económico, con actividades centradas en agrupaciones empresariales, PYME, asociaciones industriales, etc.

- **Visión territorial:** considera a la región en su totalidad, como nexos para cuatro áreas principales de temas mundiales: geografía (recursos, medio ambiente, etc.), geopolítica, economía y desarrollo humano.

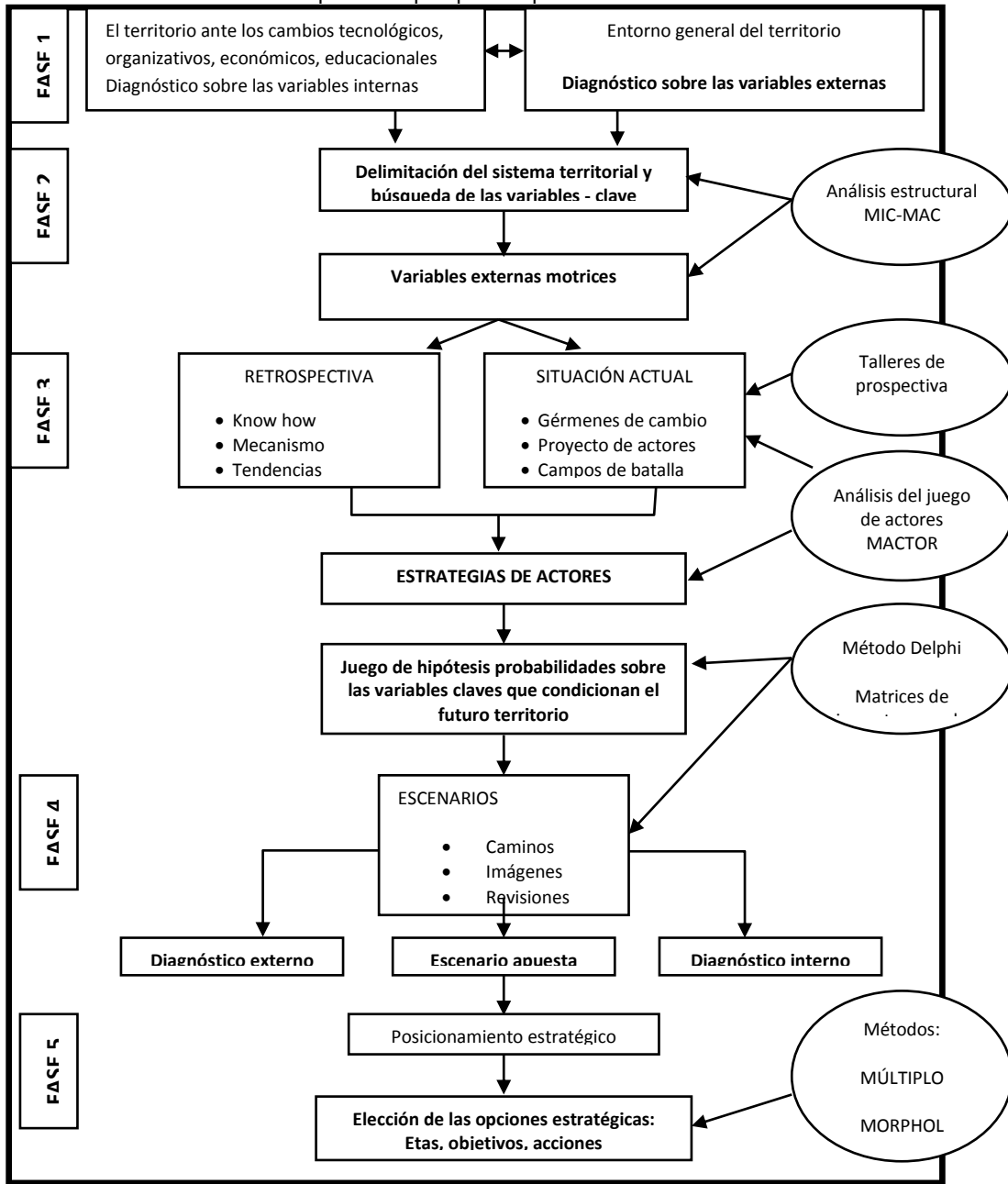
Ya en este punto sobre los estudios de la prospectiva a nivel regional Eduardo Frei (2005) también nos indica que algunas de las características que deberá contener el modelo deberán ser:

- a. Enfoque a largo plazo.
- b. Enfoque multidisciplinario.
- c. Mayor atención al proceso que al resultado.
- d. Convergencia hacia uno o más objetivos y/o posibles escenarios.

Aun cuando los métodos de prospectiva son muy similares ya para el caso específico del análisis territorial, se propone la utilización del método desarrollado por Gabiña (1999), que incluye cinco etapas con sus respectivos procesos, las cuales se describen en el cuadro 3.

Cuadro 3

Etapas de la prospectiva para el análisis territorial



Fuente: <http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf> P. 13.

A manera de ejemplo y retomando el trabajo presentado por la fundación Eduardo Frei (2005) se mencionan algunos de los casos donde ha sido utilizado el modelo y esto nos da una idea de cómo esta disciplina puede convertirse en un mecanismo para el planteamiento de escenarios futuros. Tomando casos como los de la región de Cundinamarca, Colombia, Región centro occidente de México, Región de Atacama, Chile y la Provincia de Valdivia en Chile, donde nos muestra qué proyectos debería generarse para

lograrlo. Por el lado de la educación, Rosales (2010), quien por cierto ganó el premio bienal IAPEM 2010 en la modalidad de la investigación en prospectiva, nos muestra cómo es factible aplicarla en el ámbito de la educación de nivel medio superior en el estado de México, estableciendo los caminos que se deberán seguir para mejorar este nivel de enseñanza y convertirlo en un referente para otros niveles e incluso para otras partes del país.

Por otro lado Perdomo e Izquierdo (2011) en la conferencia *Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions* (LACCEI), celebrada en agosto de 2011, presentan el trabajo titulado *Visión Prospectiva de la Sustentabilidad Agroindustrial*, en la cual analizan como a través de diversas técnicas de la prospectiva y retomando algunas variables (sociales, económicas, políticas, ambientales entre otras) se ve afectada la producción de ganado bovino, además identifican las variables estratégicas que servirán de soporte para la ejecución de las acciones necesarias para el desarrollo de los futuros en este ámbito agroindustrial.

Por su parte Lanbandeira (2012), establece la relación entre el cambio climático y el desarrollo de la prospectiva tecnológica con la finalidad de llegar a acuerdos y políticas climáticas en el ámbito energético global, sustentado en resultados de diversos análisis prospectivos sobre la mezcla tecnológica para la creación de un sistema energético altamente descarbonizado a mediados de siglo.

Otro caso de estudio lo presenta la fundación de investigación y prospectiva estratégica FARO (2012), a través del departamento administrativo de ciencia, tecnología e innovación COLCIENCIAS de Colombia, nos muestra de qué forma la prospectiva tecnológica puede contribuir con el desarrollo territorial considerando aspectos estratégicos como la gestión de la diversidad, la infraestructura necesaria, el desarrollo endógeno sustentable en ecoturismo, pesca y acuicultura, desarrollo productivo y competitividad, formación de talento humano y el factor tecnológico. Hernández, Azorin, Hernández y Águila (2012) presentan un artículo denominado “Los actores sociales y su rol ante los procesos de desarrollo sostenible a nivel local”, donde de forma muy puntual muestran la manera cómo los aspectos de demarcación territorial y la prospectiva están íntimamente relacionados y cuáles pueden ser las herramientas que se pueden utilizar en la prospectiva estratégica de los territorios para lograr su sustentabilidad.

Cuervo (2012) en su publicación para las Naciones Unidas, habla de la prospectiva económica a nivel global, a nivel de América Latina pero sobre todo para los diferentes territorios que las integran con la intención de fortalecer los trabajos de la CEPAL al indicarle la necesidad de configurar grupos inter-divisionales de reflexión transversal en temas estratégicos de cada región.

En razón de todo lo anterior, es innegable que la prospectiva no se centra en un sólo elemento o estrategia ya que puede ser empleada desde el punto de vista de la educación, la tecnología, el ambiente, la economía, la salud, la agricultura entre otras, además de que su aplicación se ha dado en ámbitos globales y regionales. Por otra parte también es de aplicabilidad a nivel institucional, empresarial y en el ámbito de las organizaciones no gubernamentales como grandes generadoras de futuros deseables además de sustentables.

Es por lo anterior y considerando las herramientas de la prospectiva conforme al proceso mencionado por Godet (1985) y la definición de prospectiva que ha sido la guía de este trabajo del autor Gavigan (2004) que a la letra dice “La intersección de tres campos: estudios del futuro, planificación estratégica y análisis de políticas, es decir, va de lo predictivo, pasivo exploratorio hacia lo exploratorio, activo y constructivo”.

Como parte de los estudios realizados con anterioridad por el Dr. Isaías Sangabriel Rivera se muestra parte de los resultados de la investigación titulada: *Desarrollo Regional Sustentable: el sector de la cafecultura, una visión prospectiva en el caso de la región de Coatepec, Ver. Periodo 2000 – 2020*, que sin duda permiten darle continuidad a la posición de estos autores. Por ello en el cuadro número 4 se muestran los tres escenarios obtenidos a través de esta indagación.

Cuadro 4
Escenarios futuros del sector cafetalero de la región Coatepec

| Escenarios | Descripción |
|------------|--|
| Negativo | En razón de la poca planeación formal y el poco interés por parte de los actores sociales involucrados en el desarrollo de la actividad cafetalera no solo en los municipios de estudio sino de la región en general se proyecta un escenario donde su aportación económica se vea gradualmente disminuida y en caso extremo tienda a desaparecer. |
| Neutral | En base a los resultados obtenidos en el proceso de investigación el escenario en prospectiva que puede ser planteado en este nivel es una actividad cafetalera cada vez más debilitada, y si aunado a esto continua presentándose el cambio de uso de suelos se tendrán repercusiones negativas en el ámbito económico, social y ambiental que impactaran en la calidad de vida de los actores sociales involucrados en esta importante actividad agrícola. |
| Positivo | Al apoyar al sector cafetalero de los municipios con las herramientas de la prospectiva estratégica, tomando como eje rector el desarrollo regional sustentable se estará en posibilidades de detonar la actividad que promoverá una mejor calidad de vida de los productores, sus familias y de quienes los rodean en los municipios de estudio, generando las condiciones propicias para que en vinculación estrecha con los diferentes niveles de gobierno se pueda lograr un crecimiento económico, que sea un impulsor para alcanzar mejores condiciones de vida en el ámbito educativo, de salud y vivienda respetando el entorno ambiental y emprendiendo acciones que les permitan mejorarlo para su beneficio y el de las generaciones futuras. |

Fuente: elaboración propia.

El diseño de la investigación fue de carácter no experimental y descriptivo dado que no se pretendió hacer una manipulación de variables sino la presentación de resultados de estudios previos y la socialización del modelo a los productores de café de la zona objeto de este estudio. En razón del tipo de estudio este se considera longitudinal de tendencia dado que se hizo un recorrido en el tiempo tomando en consideración los antecedentes del sector que lo han colocado en esta situación y en prospectiva hacia el futuro que estamos seguros puede tener. Se tomó el estudio de casos como una estrategia, si bien es cierto ha sido criticado en algún momento por considerar que le falta precisión y rigor científico, también es cierto que provee de elementos importantes para el análisis de resultados.

La investigación fue de tipo cualitativo dado que lo que se pretendió fue conocer la opinión de los productores de café con respecto a

Visión

Convertirnos en una región sustentable a través de la mejora continua de los procesos de cultivo, procesamiento, industrialización y comercialización del café y de todos aquellos productos derivados del mismo, a través de la integración social, de la creación de redes de formación inter-municipal, la generación de fuentes de financiamiento propias y preservando el entorno para las generaciones futuras.

Misión

Somos un grupo de productores de café pertenecientes a 10 municipios de la región de Coatepec, Ver., que mediante la integración, gestión y participación activa promovemos el desarrollo regional sustentable de la zona, a través de la formulación de acuerdos con diversas organizaciones educativas, de investigación y gobierno con la finalidad de contribuir a lograr una mejora continua en cada uno de los eslabones que conforma la cadena de valor del café. Asimismo, impulsamos el desarrollo de una cultura empresarial, social, y ambiental esperando con ello coadyuvar a mejorar el bienestar de nuestras familias.

Objetivo general

Diseñar estrategias de desarrollo regional sustentable con base a la prospectiva estratégica que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los productores de café de los municipios de Altotonga, Chiconquiaco, Coatepec, Cosautlán de Carvajal, Emiliano Zapata, Ixhuacán de los Reyes,

mecanismos de desarrollo regional sustentable que impacten de forma positiva en su nivel de ingreso y como consecuencia en su calidad de vida según la perspectiva inicial. Así mismo se utilizaron una serie de fuentes de información de tipo documental (fichas de trabajo bibliográficas y fichas de trabajo hemerográficas), sitios web de las principales organizaciones relacionadas con el tema, pero también se llevaron a cabo entrevistas dirigidas con los productores, representantes de los consejos regionales del café, etc., observación directa en el lugar de trabajo y también una serie de reuniones en las diferentes comunidades. Lo que conllevó a la elaboración de guías de observación, guías de entrevistas y concentrados de información para su manejo en base a estadísticas básicas. Una vez obtenida toda la información a través de estos mecanismos se procedió a su análisis e interpretación lo que nos dio la pauta para arribar a conclusiones, que permitieron elaborar la siguiente propuesta.

Jalacingo, Teocelo, Xalapa y Xico de la región de Coatepec, Ver.

Estrategias

En el apartado siguiente conforme al diagnóstico realizado y el objetivo pretendido se plantean las siguientes estrategias:

Estrategia económica

Desarrollar las condiciones propicias para generar una cultura empresarial y esquemas de financiamiento en los productores de café de la región de Coatepec, Ver., de los municipios de Altotonga, Chiconquiaco, Coatepec, Cosautlán de Carvajal, Emiliano Zapata, Ixhuacán de los Reyes, Jalacingo, Teocelo, Xalapa y Xico.

Estrategia social

Desarrollar competencias de la actividad cafetalera en los productores de los diez municipios e involucrar a jóvenes y mujeres en todas las actividades de la cadena de valor del café.

Estrategia político/institucional

Integrar de manera formal a los productores de los municipios de Altotonga, Chiconquiaco, Coatepec, Cosautlán de Carvajal, Emiliano Zapata, Ixhuacán de los Reyes, Jalacingo, Teocelo, Xalapa y Xico. Asimismo, promover la participación de éstos en el desarrollo de las políticas públicas orientadas al sector cafetalero.

Estrategia ambiental

Diversificar cultivos al interior de las fincas y fomentar entre los productores de los diez municipios de la región de Coatepec, Ver. la producción de café orgánico y el empleo de tecnología amigable con el medio ambiente.

Sin duda este es un plan perfectible pero también es el primer paso para poder ir generando los estudios adicionales que nos permitan hacer funcionar cada una de las estrategias con

CONCLUSION

Definitivamente el futuro es susceptible de ser creado y modificado por nosotros mismos en nuestro papel de protagonistas de nuestros diversos contextos. No podemos, tanto como individuos ni como organizaciones, esperar sentados a que se produzcan un cambio positivo que nos ayude a nuestros procesos de desarrollo.

La prospectiva, no debe necesariamente constituir solamente una proyección de los acontecimientos o situaciones actuales sino, que debe ser un punto de partida o propuesta para el diseño y la elaboración de políticas y estrategias

proyectos específicos, sin olvidar que será la socialización de este proyecto con cada uno de los actores sociales lo que podrá en determinado momento generarle amplias posibilidades de éxito.

destinadas a alcanzar los objetivos de desarrollo de un territorio y de los protagonistas sociales que en él habitan, en este sentido, la prospectiva utiliza escenarios como medio descriptivo de los resultados esperados.

Debemos tener una actitud proactiva hacia el cambio y generar los escenarios futuros más deseables. La prospectiva nos ayudará en este esfuerzo y estamos seguros que seremos coronados por el éxito. En el ámbito de nuestro primer acercamiento es muy notoria la necesidad imperante de los productores por contar con herramientas que les permitan avanzar hacia un nuevo status quo y estamos seguros que a través de este tipo de herramientas podríamos llevarlos a tener una mejor percepción de su futuro.

III. REFERENCIAS

Cuervo, L. M.. (2012). *Prospectiva económica: Una primera aproximación al estado del arte*. Publicación de las naciones unidas en Santiago de Chile. Recuperado el 20 de julio del año 2012 de: <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/9/47219/P47219.xml&xsl=/tpl/p9f.xsl&base=/prensa/tpl-i/top-bottom.xslt>.

Frei, E. (2005) *Perspectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial, Santiago*. Cuaderno 3, Ed. Chile. Recuperado el 20 de julio del año 2012.

Gabiña, J. (1999). *Prospectiva y Planificación Territorial*, 1ª edición, Barcelona, España.

Gavigan, P. J. y F. SCAPOLLO.(2004). *La prospectiva y la visión del desarrollo regional a largo plazo*. Recuperado el 12 de septiembre del 2012. <http://www.jrc.es/pages/iptsreport/vol56/spanish/MET1S496.htm>.

Godet, M., (2000), *La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica*, 4ª edición, España.

Godet, M., 2007, *Manual de prospective stratégique*. Une indisciplinée intellectuelle, DUNOD, apm progres du management, Paris, 3eme edition. Recuperado el 16 de septiembre de 2012.

Godet, M. (1991) *Prospectiva y Planificación Estratégica*, Trad. E. Pagés y J. Gavaldá, SG Editores, Barcelona, 1991.

Hernandez, V. M. E., Azorín Domínguez, Ma. Del Carmen, Hernández Herrera, Víctor E. y Águila Cudeiro Yudy. (2012) *Los actores sociales y su rol ante los procesos del desarrollo sostenible a nivel local*. Observatorio iberoamericano del desarrollo local y la economía social. Revista académica, editada y mantenida por el Grupo EUMED.NET de la Universidad de Málaga. Recuperado el 21 de julio del año 2012 de: <http://www.eumed.net/rev/oidles/12/vdhc.html>

<http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/47219/ProspectivaeconomicaUnaprimera.pdf>,

<http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/cuad3-prospect.desterrit.pdf>

Labandeira, X.. (2012). *Sistema energético y cambio climático: Perspectiva tecnológica y regulatoria*, Economic for energy. Recuperado el 20 de julio del año 2012 de: <http://www.eforenergy.org/docpublicaciones/documentos-de-trabajo/WP22012.pdf>

Miklos, T. y Tello Ma. Elena (1993), *Planeación prospectiva: Una estrategia*

Mojica, F. J.. (2006). *Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica*. *Revista Med*, julio, 122-131.

Rosales-Morales A. E.. (2010). *Modelo de la planeación prospectiva de servicios educativos*. Instituto de Administración Pública del Estado de México A.C. Toluca, México. Recuperado el 21 de julio del año 2012 de <http://www.iapem.org.mx/iapem/docs/libros/modelo.pdf>

Sachs, W. (1980), *Diseño de un Futuro para el Futuro*, México, Fundación Javier

Samper, M. (2011). *Prospectiva territorial y planes de desarrollo de los territorios*. Estrategia Centroamericana de desarrollo rural territorial S/L de publicación. Recuperado el 12 de septiembre del 2012. <http://territorioscentroamericanos.org/ecadert/Audiovisuales%20Bolwetrn%20ECADERT/Prospectiva%20territorial%20participativa%20y%20planes%20de%20desarrollo%20de%20territorios.pdf>.

Samper, M. (2011). *Prospectiva territorial y planes de desarrollo de los territorios*. Estrategia Centroamericana de desarrollo rural territorial S/L de publicación. Recuperado el 12 de septiembre del 2012. <http://territorioscentroamericanos.org/ecadert/Audiovisuales%20Bolwetrn%20ECADERT/Prospectiva%20territorial%20participativa%20y%20planes%20de%20desarrollo%20de%20territorios.pdf>.