

**VISIÓN PROSPECTIVA  
ORIENTADA AL DESARROLLO  
DE LAS ORGANIZACIONES**

**Autora: Miroslav Mujica**  
[miroslavmujica@gmail.com](mailto:miroslavmujica@gmail.com)

**RESUMEN**

La visión prospectiva de las organizaciones agrícolas venezolanas está relacionada con el desarrollo global, el cual abarca una serie de interrelaciones entre los diferentes elementos que contemplan una amplia aplicación en el mundo moderno, las organizaciones deben tener una visión hacia el mañana, a fin de disminuir la incertidumbre mediante la construcción de escenarios y llevar la misma de un futuro posible a uno deseado, los diferentes liderazgos deberían tener la suficiente convicción y arraigo para motivar a los productores que presentan otras culturas e ideologías a objetivos plenamente identificados. El desarrollo de la investigación se fundamentó principalmente en publicaciones de diferentes autores. El Aspecto metodológico se apoyó en la investigación documental mediante un diseño bibliográfico realizando revisión y discusión de autores reconocidos sobre la materia. Entre las conclusiones se destaca la necesidad de las organizaciones agrícolas de presentar una visión prospectiva para estructurar los objetivos a largo plazo a fin de construir el futuro deseado dentro de la complejidad agrícola.

**PALABRAS CLAVE**

**Prospectiva, visión,  
organización  
agrícola, futuro  
posible**

## PROSPECTIVE VISION ORIENTED TO THE DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ORGANIZATIONS IN VENEZUELA

---

Author: Miroslav Mujica  
[miroslavmujica@gmail.com](mailto:miroslavmujica@gmail.com)

### ABSTRACT

The prospective vision of Venezuelan agricultural organizations is related to global development, which encompasses a series of interrelationships between the different elements that contemplate a wide application in the modern world, organizations have to have a vision of tomorrow, in order to reduce uncertainty through the construction of scenarios and take it from a possible future to a desired one, for which the different leaderships must have sufficient conviction and roots to motivate producers who present different cultures and ideologies to fully identified objectives. The development of the research was based mainly on publications of different authors, the methodological aspect was supported by documentary research through a bibliographic design, reviewing and discussing recognized authors on the matter. Among the conclusions stands out the need for agricultural organizations to present a forward-looking vision to structure long-term objectives in order to build the desired future within the agricultural complexity.

**KEYWORDS:** Prospective, vision, agricultural organization, possible future.

## INTRODUCCIÓN

La realidad actual del mundo organizacional público y privado, está enmarcado por nuevos retos que van desde replantear su estructura hasta el manejo de nuevos negocios se ha ajustado a las demandas propias del mercado global. Dicho esto, el futuro no puede seguir considerado como incertidumbre que solo el tiempo develará. Cabe agregar que el estudio se convierte en una labor de interés económica y social al permitir abrir la visión de la prospectiva como parte de las acciones a tomar para un futuro con seguridad y certeza.

El estudio de escenarios prospectivos es fundamental para la consolidación de las organizaciones agrícolas venezolanas e incorporación al ambiente mundial, los prepara para el cambio en la toma de decisiones de manera acertada con visión prospectiva, es decir, anticipando el futuro, detectando variables o aspectos que puedan influir con la finalidad de presentar ventajas competitivas en la producción agrícola. Esto permite

considerar que el futuro no está definido, puede ser variable presentando numerosas opciones las cuales hay que saber conducir para establecer las más adecuadas, alineadas con los intereses de los productores para construir un verdadero modelo de desarrollo.

En este sentido, es relevante el concepto de prospectiva recopilado por Berger (citado por Astigarraga, 2016), “ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en el” (p.15). Este tipo de agrupación tiene sus ventajas, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) (1994), afirma “permiten a sus miembros economías de escala en el acceso a los recursos financieros, proporcionan un medio institucional para integrar a los pequeños agricultores en la economía nacional” (p.14)

Citado el contexto anterior la investigación estará dirigida a resaltar la importancia de la creación de escenarios y los estudios prospectivos, Astigarraga (2016) “En la actualidad la prospectiva

estratégica cuenta con un amplio abanico de herramientas metodológicas, incluidos programas informáticos, que sistematizan y facilitan la reflexión prospectiva y el desarrollo de estrategias para afrontar el futuro de cualquier sistema, organización o territorio” (p.33). La prospectiva permite definir la pregunta de la investigación ¿es importante la prospectiva para las organizaciones agrícolas?, admitiendo la creación de objetivos con visión futurista.

### **DESARROLLO ARGUMENTATIVO**

El sector agrícola está determinado por una multiplicidad de variables influyentes en su accionar y resultados, muchas son difíciles de controlar por particularidades propias como clima, precios, simplemente la cultura local, las cuales determinan sus interrelaciones y condicionan en el establecimiento de una perspectiva con amplitud de comprensiones para analizar diferentes escenarios, destinado a disminuir la incertidumbre, al aumentar las

probabilidades de un futuro mediante la construcción de escenarios. Durante la creación y ejecución de proyectos agrícolas el análisis de cada factor es imprescindible, para manejar diferentes escenarios con mayor información asegurando el camino y diseñando estrategias que permitan dicho objetivo.

La prospectiva es una herramienta que soporta la competitividad de las empresas, facilita mejorar las decisiones en la alta gerencia siendo instrumento clave para dirigir el rumbo de las organizaciones al futuro deseado. No obstante, en el caso venezolano hay que establecer estrategias definiendo prioridades y objetivos que permitan tal logro, apoyadas mediante análisis de escenarios que amplíen la visión de la gerencia para llevar la dirección de las organizaciones, el futuro del campo venezolano depende de una complejidad, económica, técnica y cultural, mezclando con políticas o principios económicos causando interacciones complejas entre los actores involucrados.

Desde esta perspectiva, las empresas relacionadas de manera indirecta con el campo prefieren establecer vínculos o alianzas con organizaciones agrícolas en vez de productores de manera individual. Al respecto, Sahan y Mikhall (2012), señalan “A menudo resulta más rentable para los propios inversores trabajar con organizaciones de productores que con pequeños productores individuales” (p. 5). Estas observaciones deben llevar a construir escenarios regionales plasmados en políticas a largo plazo hacia el sector, creando relaciones entre los equipos multidisciplinares, en ello el liderazgo debe ser motivador de cambios y nuevos paradigmas dentro de cada organización para la construcción de su futuro.

Los estudios prospectivos se inician antes de la segunda guerra mundial, ahí se comenzó a considerarse indispensable para los análisis estratégicos de índole militar que permitieran predecir las diferentes acciones de las partes en los escenarios estudiados, así como

los efectos planteados en la contingencia para estudiar las posibles variables y desenlaces que causara determinadas acciones. Posteriormente, los Estados Unidos profundizaron sus estudios en prospectiva, mediante la llamada futurología en el análisis de geopolítica durante la guerra fría, consecutivamente se empezó a utilizar la metodología y estudios de perspectivas en Europa aplicada a diferentes sectores iniciándose con los militares, geopolíticos y sociales, de ahí se desplazó a diversos campos de la ciencia como la tecnología y educación.

Ante las consideraciones presentadas la prospectiva tiene que formar parte del análisis, planificación y estrategias en organizaciones de avanzada, creando la guía de sus acciones hacia el progreso. Sin duda, en el contexto productivo muchas organizaciones por su sólida estructura pueden afrontar las incidencias que sufren sus asociados ante las contingencias de la actividad creando alternativas y estrategias que permitan disminuir dichos sucesos

mediante el estudio de escenarios. En el artículo realizado por Torrico y col. (2018); citan una frase de los investigadores Belestri y Ferro, (2015) los cuales expresan, “Las decisiones estratégicas son aquellas significativas y de relevancia que repercuten en todo el sistema y alteran el vínculo con el entorno” (p. 1).

Los estudios prospectivos son realizados por gobiernos y corporaciones, pero no se descarta que las organizaciones agrícolas en conjunto los realicen. Hoy, es una necesidad para el país en su reincorporación a la senda progreso. Durante el foro mundial de expertos llamado “Como Alimentar al Mundo en el 2050” (2018), plantearon escenarios con especialistas de diversas áreas permitiendo realizar análisis orientando la organización al contexto global. En dicha publicación (FAO, 2018), menciona:

*“Dado que el futuro es por definición incierto, los ejercicios de prospectiva normalmente comprenden el análisis de una serie de escenarios alternativos que*

*representan distintos futuros dentro de un rango de incertidumbre. Estos escenarios se generan de diferentes formas, incluyendo, por ejemplo, dando importancia a las tendencias históricas” (p. 25).*

El comprender como influyen las variables sobre los escenarios hacia donde se dirige, es entender el futuro, los hechos nos llevan al mañana, la prospectiva no solamente permite establecer los futuros posibles, también deducir cómo promover favorablemente los objetivos trazados dentro de la planeación, orientado al desarrollo de país, por estas razones las organizaciones agrícolas mediante la conformación de estrategias pueden proponer y lograr establecer políticas que propicien nuestra sustentación.

Uno de los líderes y teórico reconocidos de la prospectiva proporcionando su utilidad y versatilidad fue el francés Michel Godet, quien relacionó la estrategia de la empresa con la prospectiva incluyendo los estudios formales y cuantitativos. Otro teórico es

Jouvenel, su propuesta plantea la existencia de dos (2) maneras de ver el futuro, la primera de manera cabalística o profética y la segunda con una realidad múltiple.

Retomando los lineamientos de Godet, el plantea dentro de la prospectiva estratégica las preguntas: ¿Qué vamos hacer?, ¿Cómo lo vamos hacer? Con ellas busca establecer cómo queremos el futuro, una serie de interrogantes que nos permitan establecer estrategias, al abarcar numerosos puntos neurálgicos dentro de cada variable para delinear una ruta segura a fin de lograr el futuro deseado. La prospectiva sigue su proceso de desarrollo como disciplina, tiene características particulares como trabajar bajo una perspectiva holística, sistémica y compleja, uniendo visiones de diferentes disciplinas por la complejidad de los escenarios, requiere visión amplia para crear el futuro deseado al sumir que toda la variable está relacionada entre sí.

De acuerdo con lo dicho, la prospectiva hace notar su importancia

en múltiples estudios sociales, económicos, políticos y tecnológicos de ahí su aplicación en las organizaciones agrícolas, permitiendo realizar modelos prospectivos en el aspecto organizacional y diseñar el futuro ante los acontecimientos globales. Esto contribuye en el establecimiento de enfoques dentro del liderazgo y relaciones con los agentes externos que forman parte de su entorno afrontando la competencia y establecimiento de transformaciones, con miras a un comercio mundial, siendo el objetivo base la producción de alimentos para satisfacer necesidades humanas, entrelazada con su permanencia en el tiempo mediante la máxima eficiencia en producción y generación de ingresos para sus asociados. Todo ello, en procura del equilibrio mediante la integración a otros sectores productivos con la finalidad de ampliar su espacio dentro con la visión agroindustrial.

En los diferentes enfoques de futuros posibles, las organizaciones agrícolas deben orientarse a la preparación de sus miembros, en sus

diferentes niveles para fortalecer internamente su estructura organizativa e individuos para un mañana, que ya no será tan incierto. De acuerdo con Ferranda (2015), “la asociatividad es un sistema de organización que posibilita mejor la competitividad de los pequeños productores agrícolas” (p.184). En dichas actividades hay que establecer la planeación estratégica del cómo llegar al futuro deseado, creando los cambios en políticas, objetivos y metas. Sobre ello, López (2015), afirma

“es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro la organización o institución, para adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno” (p. 278).

En el caso venezolano no es tiempo de diagnósticos, la problemática ya es conocida, es tiempo de actuar con base a la definición de objetivos, metas y

proyecciones de un mañana mejor, la prioridad recuperar el sector y permitir afrontar las realidades al integrar organizaciones y mantener su importancia, aportado la visión en conjunto mediante múltiples ideas para rescatar el agro. Ellas en su conjunto están obligadas a ser partícipes de los cambios que exige la modernidad. La mirada prospectiva debe orientarse a establecer la seguridad alimentaria del país mediante una producción eficiente y sustentable, al establecer rutas hacia las tecnologías necesarias y saberes locales para lograr el desarrollo de la nación venezolana, al observar el presente nos imaginaremos el mañana y el mañana se construye hoy, dicho esto se tiene que enfocar las acciones del desarrollo de un verdadero modelo sustentable y progresista.

En otras palabras, podría decirse que la visión prospectiva permite establecer condicionantes para comprender el futuro y marcar las pautas hacia uno deseado, enfoque apoyado en la existencia de herramientas al permitir identificar

factores para instituir el juego de los escenarios, por razón de una dinámica la cual interrelaciona las múltiples variables. No existen escenarios sencillos, tampoco respuestas únicas por la complejidad presente en la actividad, pero al momento de realizar planteamiento las organizaciones deben considerar la sabiduría de sus regiones donde el liderazgo debe permitir la multiplicidad de opiniones conjugado con los estudios, ahí la importancia de incluir análisis al facilitar nuevas visiones y tomar las mejores decisiones.

Latinoamérica está influenciada por enfoques prospectivos de las escuelas norteamericanas y europeas, principalmente la francesa mediante intercambios realizados con organismos como la FAO mediante las ayudas en materia agrícola y tecnologías de cultivos e innovaciones en asociatividad, en el aspecto técnico de equipamiento se cuenta con influencia norteamericana gracias al desarrollo en maquinarias equipos digitales que permiten controlar numerosos parámetros

productivos así como su funcionabilidad dentro del espacio digital. Al margen de las diferencias que puedan presentar dichas corrientes tienen en común que se basan en opiniones de expertos, como referentes científicos o académicos, por consiguiente, se considera significativo mencionar como prospectiva latinoamericana el modelo llamado “Bariloche”, elaborado en Argentina en los años 70.

Por otro lado, los análisis prospectivos en Venezuela se inician desde el año 1958, mediante la Oficina Central de Coordinación y Planificación de la Presidencia de la República (CORDIPLAN) como rector de planificación aplicando relaciones institucionales, metodológicas entre planificación y prospectiva. Asimismo, surgen otras instituciones orientadas a tal fin. Torrico (2018), expresa “a otros exponentes de estas corrientes los encontramos en el centro de estudios del Desarrollo de la Universidad Central de Venezuela (Alfredo Calcagno, Oscar Varsavsky, Lourdes Yero) y el Proyecto

FORMEPLAN (Carlos Matus" (p. 187), como referencia a los estudios que aplican el método Delphi en los análisis prospectivos para el desarrollo nacional.

Paralelamente a lo que se quiere establecer hoy, el horizonte de la producción agrícola con el enfoque prospectivo está direccionado, a atender los requerimientos demográficos, implantar actividades que disminuyan el impacto sobre el medio ambiente, lograr mejores rendimientos para disminuir precios a fin de lograr el crecimiento del sector agrícola y pueda satisfacer las necesidades de alimentación, dichas acciones no solo mejoran las relaciones de producción y comercio para los agricultores. De manera general, se beneficia el país, se genera tranquilidad social, empleo en diferentes sectores como agroindustria, transporte e insumos, lo cual tiene como colateral el aseguramiento y la permanencia de la población en el medio rural evitando el colapso de centros urbanos.

Asimismo, es relevante considerar la debilidad en cuanto a la baja consulta realizada en la base del sistema productivo, es decir, el análisis y concertación con los productores de manera directa. Ellos pueden tener diferentes visiones sobre los aspectos relevantes de su actividad, por ende, prospectiva debe ser una concertación de posiciones e ideas en la cual confluyan intereses y alianzas sin generar discordias o contradicciones entre sus participantes. Una manera de ir mejorando la competitividad, es lograr la mayor incorporación productores a la estructura, con representación amplia de pequeños agricultores y campesinos considerando el mayor potencial de integración por su alto número y heterogeneidad, ya buscan mejorar sus gestiones como acción conjunta considerando que de manera individual es difícil y de un largo transitar.

Es necesario que exista el pensamiento y educación orientado a la prospectiva de forma arraigada, brindando motivaciones para insertarse en la competitividad del

mundo global, mediante amplios escenarios permitiendo observar su entorno en concordancia a los eventos que puedan suceder. Hoy, se pone énfasis en lograr mayores eficiencias productivas, a veces olvidando el impacto en el medio ambiente o su degradación, ello al final repercutirá en menores producciones transformándose en un ciclo de destrucción ambiental, al cual no se quiere llegar para preservar el planeta a las generaciones del mañana.

Asimismo, se presentan organizaciones impulsadas por nuevas necesidades de tecnologías, dinámica del mercadeo o simplemente técnicas productivas, ahí los liderazgos emergentes provienen de nuevas generaciones con mayor niveles académicos, formadas en ambientes urbanos promoviendo las alianzas con nuevos paradigmas, visiones y objetivos, ven el mundo de manera global preocupándose por su futuro y la sociedad conocida, con capacidad de coordinar recursos y atributos que les permitirá establecer lineamientos y

objetivos futuristas. Al respecto, Minguet (2016), acota “la dinámica de la globalización requiere de adaptabilidad en el plan estrategia lo que resulta muy difícil en organizaciones con estructuras muy rígidas. Esta situación ha provocado que las organizaciones reinventes sus liderazgos” (p. 63).

Las organizaciones agrícolas modernas deben mirar como comercializar sus productos a un mercado seguro, de cierta manera están obligadas a manejar escenarios de futuros posibles para crear alianzas con agroindustrias o empresas proveedoras, consideración que las obliga estudiar las tendencias, competidores o como establecer mejores rutas de comercialización incorporando valor agregado mediante acondicionamiento, empaque o simplemente el refrigerado del producto, argumentos que determinan a donde llegar y que hacer, para luego establecen los objetivos y estrategias futuras.

Por otro lado, la directiva de las organizaciones debe establecer sus

expertos, organizar e iniciar procesos de análisis con las variables que incidan en sus proyecciones reforzadas con sus experiencias, examinando los factores que consoliden la organización. Luego establecer las bases del entorno haciendo énfasis en elementos adversos a fin de minimizar su impacto. Igualmente es importante conocer el entorno y su competencia, existiendo necesidad de evaluar constantemente las tendencias de clientes y mercado. De esta forma, puede establecer lineamientos concretos pero flexibles del mañana próximo, para establecer las bases del futuro deseado al conocer posibles escenarios futuros, Mena (2014), afirman “La utilización de la Prospectiva y, en particular del modelo avanzado nos permite no dejar al azar la construcción de nuestro futuro” (p. 102).

Es conocido que en los próximos años el comercio mundial de alimentos se expandirá, los principales países productores de cereales serán los desarrollados y los importadores los sub-desarrollados,

tal como lo proyecta el foro sobre alimentación mundial del año 2009, lo cual lleva a pensar como revertir la situación en Venezuela en un país con disposición de suelos aptos, zonas con excelente vocación agrícola productores con experiencia y capacidad de organización, consideración no solo dentro del concepto de soberanía alimentario, también dentro de la necesidad económica del productor de avanzar hacia la modernidad salir del esquema de baja producción y pasar a uno de eficiencia y rentabilidad, llevando al país a ser autosuficiente como sea demostrado regularmente en algunos cultivos.

Hoy no es un tema de prospectiva o futuro, es temática de un Estado obligado a definir lineamientos para facilitar la producción agrícola derivado por las falta de recursos estatales para importar y su disposición política de producir y facilite la actividad, pero sea el camino que se tome hay que pensar en producir para aminorar el hambre nacional, evitar hambrunas deserciones y pensar en el futuro

como nación, de cualquier modo es indispensable depender menos de importaciones agregando que otros países realizan grandes esfuerzo y financiamientos de su agricultores.

### **POSTURA CONCLUSIVA**

Partiendo del desarrollo argumentativo anterior, cabe concluir que la visión prospectiva dentro de la organizaciones es imprescindible a fin de establecer objetivos a largo plazo dentro de un mañana deseable, para el caso venezolano las organizaciones deben basar sus orientaciones para demarcar la ruta con una mirada a la modernización del sector agrícola, de manera inclusiva respetando las culturas locales así como sus liderazgos a fin de establecer la vía para enfrentar los diferentes escenarios y lograr el futuro deseado, por lo tanto debe cubrir las necesidades de sus afiliados dentro del esquema de la globalización que enmarca las desiguales tendencias a nivel mundial las cuales no necesariamente son adecuadas a nuestra situación, de ahí

el planteamiento de Godet el cual pregunta que hacer y cómo hacerlo?.

Por otra parte, hay que reconocer la necesidad de una perspectiva gerencial que presente una visión futurista a fin de encaminar las organizaciones agrícolas de manera estructurada al sendero del modernismo técnico, social y cultural al permitir cubrir las necesidades propias de la organización con sus agremiados en la actividad, por consecuencia la producción de alimentos para satisfacer las necesidades de la población venezolana, por otro lado, en su prospectiva tienen que definir claramente sus objetivos a fin de establecer que harán con producción o cosechas, así mismo considerar la búsqueda rentabilidad a los agricultores que permita sustentar la actividad.

Por último, se resalta la importancia de la prospectiva al construir escenarios determinando el futuro de la organización agrícola, erigimos la visión a donde llegar, agrupando estrategias o alianzas para no dejar nada al azar, al cubrir