

VUCA World y lecciones de interdependencia COVID-19

Covarrubias Moreno, Mauricio

Instituto Nacional de Administración Pública (México)

 mauri@unam.mx

ORCID ID: 0000-0002-1240-725X

Documento recibido:	29 julio 2020
Aprobado para publicación:	21 septiembre 2020

Resumen

Este artículo trata sobre la interdependencia en el denominado “VUCA World”, y toma como expresión de ello, la pandemia de COVID-19. El texto se encuentra estructurado en cuatro partes. La primera, revisa el concepto del mundo VUCA, acrónimo en inglés de volatility, uncertainty, complexity, y ambiguity, acuñado por la comunidad de inteligencia del ejército de los Estados Unidos a principios de la década de 1990; anticipándose con ello, la aparición de un paisaje global complejo, confuso y diverso, en lugar de uno simple, claro y monolítico. La segunda parte, explora la interconexión e interdependencia social sin precedentes, impulsadas por el avance y la difusión global de las tecnologías de la información y la comunicación, así como las dramáticas lecciones que en la materia nos ofrece COVID-19, en el sentido de constar que somos parte de de la misma red global de conexiones sociales, económicas, culturales y ambientales. La tercera parte, se refiere a la necesidad un adoptar un enfoque amplio que permita captar las interdependencias e interacciones que sólo pueden ser apreciadas desde una visión sistémica. La cuarta parte, formula algunas ideas sobre la necesidad de una gobernanza que ha puesto en cuestión el principio “Pensar globalmente, actuar localmente”, para proponer el principio de “Pensar globalmente, actuar globalmente” como dos principios necesarios y complementarios.

Palabras clave

Complejidad, gobernabilidad, interdependencia, incertidumbre, políticas públicas, transparencia, conectividad.

Resumo

Este documento trata da interdependência no chamado “Mundo VUCA” e toma como expressão disso a pandemia COVID-19. O texto está estruturado em quatro partes. O primeiro analisa o conceito de mundo VUCA, um acrônimo para volatilidade, incerteza, complexidade e ambigüidade, cunhado pela comunidade de inteligência do Exército dos Estados Unidos no início dos anos 1990; antecipando o surgimento de uma paisagem global complexa, confusa e diversa, ao invés de uma paisagem simples, clara e monolítica. A segunda parte explora a interconexão e interdependência social sem precedentes, impulsionadas pelo avanço e difusão global das tecnologias de informação e comunicação, bem como as lições dramáticas que COVID-19 nos oferece no campo. sentido de afirmar que fazemos parte de uma mesma rede global de conexões sociais, econômicas, culturais e ambientais. A terceira parte refere-se à necessidade de adotar uma abordagem ampla que nos permita captar interdependências e interações que só podem ser apreciadas de uma perspectiva sistêmica. A quarta parte formula algumas ideias sobre a necessidade de governança que tem posto em causa o princípio “Pensar globalmente, agir localmente”, para propor o princípio “Pensar globalmente, agir globalmente” como dois princípios necessários e complementares.

Palavras-chave

Complexidade, governança, interdependência, incerteza, políticas públicas, transparência, conectividade.

Abstract

This article deals with interdependence in the denominated “VUCA World”, and takes as an expression of this, the COVID-19 pandemic. This article is structured in four parts. The first, reviews the concept of the world VUCA, an acronym for volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity, coined by the intelligence community of the United States Army in the early 1990s, anticipating the emergence of a complex, confusing and diverse global landscape, instead of a simple, clear and monolithic one. The second part explores the unprecedented social interconnection and interdependence, driven by the global advancement and diffusion of information and communication technologies, as well as the dramatic lessons that COVID-19 offers us, in the sense for the record that we are part of the same global network of social, economic, cultural and environmental connections. The third part refers to the need for a comprehensive approach that allows capturing interdependencies and interactions that can only be appreciated from a systemic perspective. The fourth part, formulates some ideas about the need for a governance that has questioned the principle “Think globally, act locally”, to propose instead the principle of “Think globally, act globally” as two necessary and complementary principles.

Keywords

Complexity, governance, interdependence, uncertainty, public policy, transparency, connectivity

Presentación

La volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad son ahora la norma, no solo riesgos. En el mundo VUCA, la interconexión e interdependencia son de alcance global, de amplio espectro y, de una naturaleza envolvente: así como dependemos de los demás, en prácticamente todos los ámbitos de la actividad humana, nuestras propias acciones afectan a los otros como nunca antes.

Este artículo trata sobre la interdependencia en el denominado *VUCA World*, y toma como expresión de ello, la pandemia COVID-19. Para tratar el tema, el presente artículo está estructurado en cuatro partes. La primera, se ocupa de revisar el concepto de lo que se ha dado en llamar, el mundo VUCA, acrónimo en inglés de *volatility, uncertainty, complexity, y ambiguity*, acuñado por la comunidad de inteligencia del ejército de los Estados Unidos a principios de la década de 1990, anticipando con ello, la aparición de un paisaje global complejo, confuso y diverso, en lugar de uno simple, claro y monolítico. La segunda parte, aborda la interconexión e interdependencia social sin precedentes, impulsadas por el avance y la difusión global de las tecnologías de la información y la comunicación, así como las dramáticas lecciones que en la materia nos ofrece COVID-19, en el sentido de constar que somos parte de la misma red global de conexiones sociales, económicas, culturales y ambientales. La tercera parte, plantea que la enorme complejidad del mundo actual requiere de un enfoque que permita captar las interdependencias e interacciones que sólo pueden ser apreciadas desde una visión sistémica. Y que, en términos del diseño de las políticas, se reconozca la naturaleza transversal de los grandes problemas públicos. Lo cual, supone dejar atrás la vía incremental y fragmentada para proceder de una manera más holística.

Por último, en la cuarta parte se plantean algunas ideas sobre la necesidad de una gobernanza que, en muchos sentidos, ha puesto en cuestión el principio "*Pensar globalmente, actuar localmente*", para proponer el principio de "*Pensar globalmente, actuar globalmente*" como dos principios necesarios y complementarios. Otra de las lecciones de la pandemia de COVI-19 es la reiteración de que, existen problemas globales que están desbordando de manera creciente la capacidad de los gobiernos y que reclaman cambios de fondo en los paradigmas que han guiado el quehacer de la administración pública.

1. VUCA World: La disrupción en curso

Independientemente de si se está de acuerdo o no en el concepto de entorno VUCA, las organizaciones públicas, privadas y sociales de todo el mundo, hoy día deben operar y enfrentar desafíos sin precedentes en un entorno global cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo; la crisis COVID-19 es muestra irrefutable de ello. Aunque el desacuerdo con el concepto puede residir en el argumento de que los elementos representados por VUCA han existido durante décadas (Skapinker, 2018), ello no anula la esencia del mismo. VUCA, acrónimo en inglés de *volatility, uncertainty, complexity, y ambiguity*, fue acuñado por el ejército de los Estados Unidos a principios de la década de 1990, para describir cómo sería el mundo al terminar la guerra fría con el colapso de la Unión Soviética, anticipando con ello, la aparición de un paisaje global complejo, confuso y diverso, en lugar de uno simple, claro y monolítico.

De acuerdo con la OCDE (2018), la volatilidad, está relacionada con el cambio rápido e impredecible. Los mercados de valores, por ejemplo, se consideran volátiles debido a la rapidez con la que cambian y, por lo tanto, a lo notoriamente desafiantes que son para predecir. La incertidumbre, se relaciona con la calidad de la información que se tiene, o el grado en que el resultado de un evento se conoce de

antemano. Por su parte, la complejidad, aumenta cuando hay un mayor número de variables o interrelaciones relevantes; a mayor número de variables, más compleja es una situación. Y, la ambigüedad, ocurre cuando un evento, situación o contexto no está claro, ya sea porque falta información, es inconsistente, contradictoria u oculta de alguna manera. Para los seres humanos, y de hecho también, para las máquinas, cada uno de estos componentes de VUCA crea un mundo menos predecible.

El uso de VUCA pronto pasó del ámbito militar a los círculos empresarial, gubernamental y académico como reflejo del advenimiento de una “*nueva normalidad*”, caracterizada por grandes cambios globales e intempestivos que traerían consigo, una serie de nuevos desafíos e incertidumbres (Dziak, 2019). Una buena ilustración de ello fue la crisis financiera de 2008-2009, que dejó obsoletos muchos modelos de negocio, con lo que importantes organizaciones a lo largo de todo el mundo, se vieron inmersas de forma abrupta en circunstancias turbulentas (Lawrence, 2013). Al lado del desarrollo tecnológico, cambios vastos y abruptos continuaron ocurriendo, las redes sociales detonaron, la población mundial siguió creciendo y envejeciendo simultáneamente, y los desastres globales interrumpieron vidas, economías y negocios, justo como ocurre actualmente con la pandemia de COVID-19.

En la década de 1990, líderes en diferentes campos, identificaron una serie de nuevas preocupaciones y desafíos a nivel mundial. Se estaban produciendo cambios sin precedentes, tanto útiles como perjudiciales, que alteraban drásticamente el funcionamiento del mundo, respecto al curso seguido en las pasadas décadas. Las fuerzas disruptivas, en tanto actos o hechos que interrumpen o trastornan el curso normal o la continuación de alguna actividad o proceso, siempre han sido un factor en los negocios, el gobierno y otras áreas de la vida y actividad humana.

En el ámbito académico también se hacen presentes inquietudes similares. Luego de los ajustes y reformas estructurales de los noventa, se plantea la necesidad de reconstruir la capacidad de los gobiernos, así como de los modos apropiados de gobernar en las condiciones sociales de escasez, adversidad e incertidumbre. En tales condiciones, según Aguilar (2006) la buena gobernación, debía residir en la capacidad de administrar el cambio, de conducirlo y acompañarlo. Muy importante fue también, la necesidad de cobrar conciencia del entorno y con ello, del reconocimiento de agentes, pautas de acción y eventos en el medio ambiente que son imprevisibles, incontrolables, inmanejables. Así como del hecho, de que una organización debe operar en un medio poblado de actores adversos, hostiles, dispuestos y hasta programados a provocar el fracaso.

Ferrari (2016) apunta que, parte de esta disrupción proviene de cambios en las opiniones, deseos y preocupaciones públicas. Otras disrupciones proceden de cambios en los gobiernos, la tecnología y la economía. Y otras, están relacionadas con factores ambientales, conflictos y eventos inesperados. La escala del cambio global, y las transformaciones causadas por esos cambios, aumentaron dramáticamente a lo largo del siglo XX, periodo que fue testigo de avances gloriosos en el logro humano, pero lo mismo, de guerras, atrocidades y otros peligros.

De acuerdo con Shapinker (2018), lo realmente nuevo y desconcertante en el mundo actual, es el entorno político internacional. En las décadas posteriores a 1945, el mundo era en gran medida comprensible, había tres grandes campos: el oeste y sus aliados, el bloque soviético y, lo que entonces se llamaba el *tercer mundo* o las naciones no alineadas. La mayoría de los conflictos políticos y militares se ubicaron en ese marco, con Occidente, o al menos Estados Unidos, apoyando a un lado y el bloque soviético al otro, a menudo con el respaldo de los países supuestamente no alineados. Hoy el mundo es mucho menos comprensible. Rusia ya no es comunista, pero sigue siendo un enemigo de Occidente, sus antiguos satélites son economías de mercado, pero Polonia y Hungría parecen apartarse de las normas políticas occidentales. Israel todavía está estrechamente vinculado a los Estados Unidos, pero también parece ser amigo de Rusia y, cada vez más, de Arabia Saudita. Mientras que China

que, ahora compite con los Estados Unidos por el dominio económico global, es aparentemente más amigable con el mercado, pero políticamente peligroso. Incluso los Estados Unidos bajo Donald Trump y el Reino Unido que luchan con Brexit se han vuelto desconcertantemente impredecibles. Para Shapinker, esta es la “*nueva normalidad*”: una agitación geopolítica constante. Para Innerarity (2020), lo nuevo en el mundo globalizado es la interacción casi instantánea de información en una densa red social, económica y política. Esta densidad ha dado lugar a un mundo contagioso, de espacios delimitados, interdependiente, acelerado, imprevisible, volátil y vulnerable. Es el mundo de los efectos secundarios y los riesgos globales, con alto nivel de contingencia, densas interacciones y una desincronización estructural.

Al iniciar el siglo XXI, en *The World is Flat*, Friedman (2005) advierte que la tasa de cambio actual es muy diferente a la del pasado. Cada vez que la civilización ha experimentado una revolución técnica disruptiva y dislocante como, en su momento, lo fue la introducción de la imprenta por parte de Gutenberg, el mundo entero ha cambiado de manera profunda. Pero advierte también, que hay algo diferente en el *aplanamiento del mundo* que será cualitativamente diferente de otros cambios tan profundos: la velocidad y amplitud con la que se está afianzando. Si bien, la introducción de la imprenta y sus efectos ocurrieron durante décadas y durante mucho tiempo, afectaron sólo a una parte relativamente pequeña del planeta, lo mismo la revolución industrial.

Friedman identifica tres grandes fases en el proceso de globalización. La Globalización 1.0, que abarca desde 1492, cuando Colón zarpó del Puerto de Palos de Moguer en Andalucía, abriendo el comercio entre el Viejo Mundo y el Nuevo Mundo, hasta alrededor de 1800 la cual, encogió el mundo de un *tamaño grande* a un *tamaño mediano*. Posteriormente, la Globalización 2.0, que duró aproximadamente de 1800 a 2000, interrumpida por la Gran Depresión y las Guerras Mundiales I y II, redujo el mundo de un *tamaño mediano* a un *tamaño pequeño*. Por su parte, la fase actual de Globalización 3.0, está reduciendo el mundo de un *tamaño pequeño* a uno de un *tamaño más pequeño*, pero al mismo tiempo lo está aplanando.

El proceso de aplanamiento actual, que Friedman asocia con la Globalización 3.0, está ocurriendo a una velocidad de deformación y toca directa o indirectamente a muchas más personas en el planeta a la vez: “Para decirlo de otra manera, las experiencias de las empresas de alta tecnología en las últimas décadas que no pudieron navegar los rápidos cambios provocados en su mercado por este tipo de fuerzas pueden ser una advertencia para todas las empresas, instituciones y Estados nacionales que ahora se enfrentan a estos cambios inevitables, pero carecen del liderazgo, la flexibilidad y la imaginación para adaptarse, no porque no sean inteligentes o conscientes, sino porque la velocidad del cambio simplemente los abruma” (Friedman, 2005: 49). Este rápido aplanamiento, continúa creando el entorno que los líderes llaman cada vez más entorno VUCA el cual, representa la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, términos que reflejan un mundo cada vez más inestable y que cambia rápidamente.

La tecnología, la descentralización, el aumento de actores no estatales y otros factores han acelerado el aumento de VUCA en todos los ámbitos. Para la OCDE (2018) los mercados laborales y los sistemas financieros están cada vez más interconectados, lo que significa que cada vez es más difícil identificar las causas y los efectos de problemas complejos. Por ejemplo, un referéndum transformador, por decir lo menos, como el Brexit parecía poco probable incluso hace tres años, y mucho menos que pasaría. Su impacto total tanto en el Reino Unido como en Europa (y, de hecho, en el resto del mundo) es casi imposible de predecir, pero sin duda será profundo. El sector público en su conjunto está compitiendo con VUCA, incluso si los gobiernos y las administraciones públicas no entienden cómo, dónde y por qué.

En este contexto, conviene traer a colación, la advertencia de Emmert, Crow y Shangraw (2006), en el sentido que no debía sorprender que que las estructuras y los procesos organizacionales y sociales se volverían cada vez más complejos. Esta complejidad es impulsada por varias fuerzas, incluyendo una creciente interdependencia entre organizaciones y sectores, el cambio tecnológico, mayores demandas de las organizaciones y la globalización de las interacciones: "La mayor interdependencia entre niveles de gobierno, diversas dependencias, los sectores público y privado y hasta entre naciones-estados agregará una nueva ola expansiva de complejidad a las organizaciones públicas. Las innovaciones técnicas y sociales están complicando en lugar de simplificar el carácter del trabajo gubernamental". Como lo estamos atestiguando hoy en día, el aumento incesante de la complejidad esta obligando a unidades de gobierno, nacionales y locales, grandes y pequeñas, a operar en medios internos y externos más complejos dinámicos e inciertos. Sin duda, un verdadero desafío para las estructuras políticas y de gobierno, muchas de ellas anacrónicas construídas para satisfacer las necesidades de la sociedad mucho más sencilla.

Hoy día, el uso extendido del concepto VUCA, puede constatarse en incontables ejemplos como tema principal en libros, revistas académicas y sitios web que describen este término y cómo se aplica o se puede aplicar. Como refiere Olson (2018), organizaciones y líderes en todo el planeta incluyeron VUCA como un componente crítico de sus estrategias, también se ha incorporado a los planes de estudio de diversas universidades y escuelas alrededor del mundo. En un documento cuyo subtítulo tiene que ver con preparar a la humanidad para el cambio y la inteligencia artificial, la OCDE (2018), reconoce el "aprender a aprender" como salvaguarda contra un mundo impredecible. O bien, como advierte Subirats (2020), prepararse para lo inesperado es una buena lección que retener en alusión a la pandemia de COVID-19, y que reconoce no se aprendió, tras el episodio de gripe "A" en 2010.

El concepto VUCA es un referente común para empresas y organizaciones en muchas partes del mundo. Los líderes lo han utilizado para ayudar a identificar, clasificar y analizar diversas condiciones cambiantes en sus respectivos campos. Otros, han encontrado útil VUCA como un modelo para crear e implementar estrategias para lidiar con asuntos actuales, así como para prepararse para condiciones probables en el futuro cercano y distante. Hay quienes han modificado VUCA para incluir otros elementos, como el *caos* en el modelo *VUCCA*. Los usuarios del modelo a menudo ven los elementos individualmente, pero en muchos casos, también los tratan como elementos que se superponen e interactúan de diversas maneras. Esto último, requiere que los estrategas analicen preguntas y planes desde muchos ángulos y en diferentes contextos y combinaciones. (Ferrari, et. al. 2016). Aun cuando es sólo uno de los cuatro elementos de VUCA, por nuestra parte pensamos que, la preminencia de la complejidad reside en que es el factor que vincula o engloba a los otros elementos del modelo. La complejidad, es causa de la incertidumbre y esta, a su vez, generadora de volatilidad y ambigüedad. Lo anterior, puede explicarse a partir del concepto de la *no-linearidad*. De acuerdo con la noción newtoniana/positivista, las relaciones causa-efecto, son lineales y proporcionales. La segunda y tercera leyes del movimiento de Newton son expresiones sucintas de la noción de que la causalidad es lineal: una fuerza que es aplicada a un objeto produce un movimiento proporcional (segunda ley). El objeto reacciona a la fuente de la fuerza con una fuerza igual y opuesta (la tercera ley). Esta noción de causalidad también incluye el supuesto de que las relaciones entre eventos futuros son fijas, y que no hay futuros alternativos.

Otra expresión de la suposición anterior es que el universo es un sistema completamente determinista por lo que es posible saberlo todo con certeza y completamente; así como todos sus detalles, tanto pasados como futuros. No obstante, la teoría de la complejidad postula dos posiciones relacionadas, pero distinguibles, sobre las relaciones entre determinismo, certeza y previsibilidad. (Goktug, 2012). La primera es que, aunque el universo puede ser determinista en principio, los comportamientos

futuros de los sistemas no son predecibles, al menos, no con precisión. La segunda posición, es que el indeterminismo es la norma en la naturaleza, y esto hace que la previsibilidad de los comportamientos futuros sea imposible.

Los teóricos del caos, por su parte, observaron en los sistemas que estudiaron -desde condiciones atmosféricas hasta ritmos cardíacos-, que incluso cuando las relaciones entre los elementos de un sistema pueden expresarse en términos determinísticos, el comportamiento futuro de un sistema no puede predecirse con certeza o precisión. Esto se debe a las relaciones no lineales de los elementos del sistema. Así, mientras las relaciones lineales hacen posible predicciones ciertas y precisas, las relaciones no lineales, no lo permiten. La *no-linearidad* es la fuente principal de incertidumbre y hace que la trayectoria del comportamiento futuro de un sistema sea impredecible. (Goktug, 2012). Las tendencias opuestas se integran en un sistema no lineal: la *no-linearidad* puede producir retroalimentación positiva (amplificación) o negativa (amortiguación); puede producir estabilidad o inestabilidad; y puede producir coherencia, pero también puede producir divergencia y explosión. (Gleick 1987). Estas tendencias hacen que los sistemas no lineales sean versátiles, volátiles, y sus comportamientos y estados, impredecibles o ambiguos. Por lo tanto, no es posible obtener el conocimiento completo de un sistema complejo o el conocimiento preciso de sus partes. Como puede verse, la no linearidad es consustancial a la complejidad y, por lo tanto, se encuentra en la causa los otros elementos de VUCA: incertidumbre, la volatilidad y ambigüedad.

Siguiendo este argumento, conviene agregar que el grado creciente de complejidad del entorno VUCA, es producto de la síntesis entre la no linearidad y la conectividad. Esta última palabra, sirve tanto para describir el mundo que nos rodea como para abreviar el desafío que enfrentamos ahora. Etimológicamente nos vincula a las raíces de la palabra *conectar*, que deriva del latín *conector*, para unir o unir. Es un recordatorio de que, el punto de partida para comprender el mundo de hoy, es el hecho de que está mucho más unido que antes. Desde esta perspectiva, la complejidad (no linearidad) y la conectividad, son las palabras más adecuadas para referirnos a la nueva situación que se encuentra detrás del escenario VUCA, precisamente porque ambas se refieren a las causas y no a los síntomas.

El avance exponencial de la tecnología, de acuerdo con la "*Ley de Moore*", se duplica aproximadamente cada dos años, patrón que sigue siendo coherente hasta el día de hoy. Se trata de un proceso intimidante notoriamente difícil de apreciar para los humanos, que están adaptados para pensar linealmente, (Wagenaar y Sagaria, 1975). COVID-19 es un ejemplo amenazante y dramático de nuestra era exponencial, donde ecosistemas enteros están cambiando a velocidades y volúmenes nunca antes experimentados. Desafortunadamente, como advierte Wright (2020), en una era exponencial, la mayoría de la humanidad no se vuelve exponencial. El desafío no son los datos, ni nuestra capacidad para interpretarlos y mostrarlos, sino nuestra incapacidad para comprender el cambio exponencial como humanos. Nuestras mentes simplemente no reconocen el cambio no lineal y, en cambio, intentan hacer que el exponencial sea lineal. Y como suele ser el caso, la diferencia entre una oportunidad y una amenaza es el horizonte temporal en el que la vemos. Estar en una era exponencial significa que tenemos que ver y actuar más rápido.

2. Lecciones de interdependencia

En este contexto, impulsada por el avance y la difusión global de las tecnologías de la información y la comunicación, la conjunción de la *nolinealidad* y la conectividad ha escalado tendencias como la amplificación, la inestabilidad, la divergencia y la explosión las cuales, hacen que los sistemas no lineales sean volátiles, y sus comportamientos y estados, impredecibles, inciertos y ambiguos. Lo anterior, ha resultado en un nivel de interconexión e interdependencia social sin precedentes.

El incremento de la complejidad, de acuerdo con Innerarity (2020), se produce por extensión y densificación de las interdependencias entre eventos, acciones y estructuras, especialmente cuando de todo ello se producen efectos combinatorios inesperados. Los sistemas complejos se caracterizan por la diversidad de actores y factores que interactúan entre ellos. Las propiedades de los sistemas complejos no dependen tanto de la naturaleza de sus componentes como de sus interacciones. En un mundo densamente interdependiente, los problemas complejos, resultan de interacciones concurrentes entre múltiples sistemas de eventos que erosionan los límites burocráticos habituales; no pueden ser diseccionados y resueltos pieza a pieza por lo que, deben han de ser entendidos y gestionados como un sistema; no se estabilizan automáticamente, sino que derivan en el caos si no se gestionan sistemáticamente; y tampoco se pueden resolver definitivamente debido a que, como consecuencia de las intervenciones para resolverlos, se transforman en nuevos problemas.

En el siglo XXI la interdependencia y las fuerzas disruptivas que convergen en VUCA, no pueden estar mejor representadas que por la crisis provocada por un minúsculo agente, de unos 0,000125 milímetros, localizado muy probablemente en un mercado de Wuhan, una populosa ciudad en la provincia de Hubei, en China. El virus SARS-Cov-2, causante de la enfermedad Covid-19, ha puesto en jaque a líderes del planeta y gobiernos que se consideraban invulnerables y poderosos. Y deja a poblaciones enteras en zonas acomodadas de países desarrollados -sin memoria reciente de situaciones similares más que por alusiones literarias o fílmicas-, en un estado de semiexcepción. (Bassets, 2020). En menos de tres meses, este microscópico agente patógeno, ralentizó el comercio, los viajes y la industria colocando a la economía global en el momento más crítico desde la crisis financiera de 2008. De manera similar en 2004, una forma altamente contagiosa de influenza aviar, H5N1 de origen asiático que ocurre naturalmente en las aves acuáticas salvajes, pero puede propagarse fácilmente a las aves domésticas, saltó de las aves a los humanos, desencadenando una epidemia en Asia, África, Europa y Oriente Medio.

La interdependencia y la fragilidad de nuestra sociedad moderna con sus sistemas socioeconómicos subyacentes aumentan los riesgos de la pandemia global. De acuerdo con el Copenhagen Institute for Futures Studies (2020: 4), los primeros negocios que se vieron afectados fuera del epicentro original en Wuhan, fueron aquellos con cadenas de suministro mundiales cuando los productos dejaron de fluir. Luego vinieron las aerolíneas, los aeropuertos y los hoteles cuando la gente también dejó de viajar. Cuando nuestros hábitos sociales resultaron demasiado rígidos para ajustes voluntarios, los bares, cafeterías, restaurantes y locales también tuvieron que cerrar. Desde entonces, hasta ahora, ha sido una cadena de fichas de dominó y empresas afectadas y puestos de trabajo en riesgo.

Apoyándonos en Scharmer (2020), podemos decir que COVID-19 se ha convertido en uno de los maestros más efectivos e impactantes de nuestro tiempo VUCA. Nos da una lección avanzada sobre pensamiento sistémico e interdependencia con los 7,800 millones de ciudadanos del planeta como estudiantes. Algunos de nosotros ya hemos aprendido estas lecciones intelectualmente, pero ahora lo estamos constatando de una forma dramática. Somos parte de la misma red global de conexiones sociales, económicas, culturales y ambientales. Scharmer pregunta: ¿Creías que no nos importaba lo que

pasara al otro lado del mundo? ¿Pensaste que no nos importaba si las personas vulnerables en su comunidad no tenían un seguro de salud que cubriera una prueba de Covid-19? Scharmer responde: "Bueno, ahora ya lo sabemos. Ahora sabemos que ignorar nuestra condición fundamental de interconexión nos lleva a diseñar instituciones que fracasan por completo en momentos como este".

En el mismo sentido, al reflexionar sobre todas las lecciones que nos está dejando la pandemia, Boaventura de Sousa Santos plantea en su ensayo, *La cruel pedagogía del virus* que, el coronavirus además evidenciar las desigualdades de nuestra sociedad y de modelo de desarrollo, es un "pedagogo cruel" porque la única manera que tiene de enseñarnos es matando. En el futuro cercano, asegura de Sousa (2020: 75), que esta pandemia nos dará más lecciones y que siempre lo hará de manera cruel. Si seremos capaces de aprender, es una pregunta por ahora abierta. En una conversación de la BBC, con el que es considerado uno de los grandes referentes entre los pensadores de izquierda, el sociólogo portugués afirma que COVID-19 es un pedagogo en el sentido de que nos está dando varias lecciones. El problema es saber si nosotros las vamos a escuchar y las vamos a aprender. Lo que nos está tratando de enseñar, apunta de Sousa, que es que "la Madre Tierra no está satisfecha con el modelo de desarrollo que tenemos. Nosotros somos una parte muy pequeña, ínfima, de la vida del planeta. Únicamente representamos un 0,01% de la vida en el planeta, pero a pesar de eso nos disponemos a intentar destruir el resto de la vida. Entonces la naturaleza se defiende, y nos está diciendo así no, si siguen así, va a haber más pandemias" (Pichel, Mar (2020)).

En la icónica portada de la revista New Yorker del 23 de marzo de 2020, Christoph Niemann, aborda la propagación del nuevo coronavirus, evocando un mundo en el que la salud de un individuo y la salud del público parecen ser cada vez más interdependientes. Su imagen refleja tanto al aislamiento como a la interconexión. Al reflexionar sobre dicha portada y sobre cómo su propia vida ha sido interrumpida por la pandemia, Niemann le expresa a Françoise Mouly (2020), que el primer bosquejo fue sobre el efecto del coronavirus a escala global. La génesis de esta imagen fue la idea de un efecto estornudo (dominó) sobre un globo lleno de otras piezas de dominó la cual, se le ocurrió cuando estaba acostado en la cama, tratando de conciliar el sueño: "Solo al día siguiente, cuando me senté para convertir el concepto en una obra de arte adecuada, me di cuenta de que el globo y las piezas realmente se parecen a un virus". A diferencia de una reacción en cadena, el efecto dominó es una metáfora derivada del juego. Niemann apunta que cuando era niño, pasaba mucho tiempo construyendo proyectos de reacción en cadena bastante complejos con bloques de madera. "Recuerdo vívidamente la ansiedad constante de saber que un movimiento accidental podría destruir todo en un segundo. La situación que enfrentamos es obviamente mucho más dramática". El artista añade "me sorprende pensando en cómo se recuperará el mundo, pero me doy cuenta de que habrá mucha agonía antes de que podamos evaluar el daño".

Sin lugar a duda, la crisis COVID-19 nos ha recordado nuestra condición fundamental de fragilidad, de seres biológicos vulnerables a los mismos tipos de patógenos de enfermedades que infectaron y mataron a nuestros ancestros antiguos. Desde el cólera hasta COVID-19, estos patógenos tienen ahora alcance global, porque esta forma de vida más interconectada e interdependiente que hace a las enfermedades contagiosas cada vez más comunes y generalizadas. En solo unos pocos meses, COVID-19 pasó de ser un brote discreto localizado a una furiosa pandemia mundial. (CIFE, 2020). La velocidad y la escala de la propagación, la gravedad de los casos y las perturbaciones sociales y económicas fueron dramáticas como lo serán sus efectos a corto y largo plazo.

La volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad son ahora la norma, no solo riesgos. En el entorno VUCA, el momento de la sorpresa está en todas partes, y puede ser que eso sea lo único que no debería sorprendernos. Respecto a las máquinas, podemos sorprendernos si algo no funciona

correctamente. Sin embargo, los humanos deberíamos sorprendernos cuando las cosas salgan según lo planeado (Ferrari, et. al. 2016). La expresión atribuida al cineasta estadounidense Woody Allen, "*si quieres hacer reír a Dios, cuéntale tus planes*", expresa en muchos sentidos esta idea.

La interconexión e interdependencia que caracteriza al entorno VUCA son de alcance global, de amplio espectro y, en muchos sentidos, de naturaleza envolvente ya que, así como dependemos de los demás, en prácticamente todos los ámbitos de la actividad humana, nuestras propias acciones afectan a los demás como nunca.

El nivel de interdependencia alcanzado, entre otras muchas cosas, significa que la actividad comercial depende de mercados de capital y mercados de consumo distantes. Nuestras opciones sobre qué ropa comprar pueden determinar si alguien del otro lado del mundo retiene o pierde su trabajo Mulgan (2014). Las regiones pobres de occidente dependen de las inversiones de Corea o Japón que les traerán empleos. Las decisiones que toman las empresas pueden llevar la prosperidad a lugares remotos, pero también pueden conducir a la destrucción de las formas de vida tradicionales y de los hábitats ambientales.

En lo que se refiere al campo de la aplicación de la ley y el respeto a los derechos humanos, el grado de interdependencia puede ilustrarse por el manejo dado por las autoridades chinas al surgimiento del coronavirus. Verna Yu (2020), afirma que, si China valorara la libertad de expresión, no existiría la crisis de COVID-19. Y es que Li Wenliang, el médico que advirtió sobre el brote de un extraño virus que ha derivado en la actual epidemia de COVID-19, fue censurado por las autoridades. Si Li, hubiera vivido en una sociedad donde los ciudadanos pudieran hablar libremente sin temor a ser castigados por exponer los problemas, y si su advertencia hubiera sido atendida y se hubieran tomado medidas rápidamente, el virus podría haberse contenido. A menos que se respete la libertad de expresión de los ciudadanos chinos y otros derechos básicos, tales crisis solo volverán a ocurrir.

Desafortunadamente, China no parece haber aprendido las lecciones. Podríamos recordar una crisis de salud similar en 2003, cuando la epidemia del síndrome respiratorio agudo severo (SARS) que también se originó en China, infectó a más de 8,000 y mató a aproximadamente 800 personas en 17 países. En 2003, las autoridades encubrieron la enfermedad durante meses antes de que otro médico denunciante, Jiang Yanyong de 72 años, expusiera la crisis (Verna Yu, 2020). A Jiang, que ahora tiene 88 años, se le cortaron los contactos con el mundo exterior y se le restringieron sus movimientos después de que pidió a las autoridades que reevaluaran el movimiento prodemocrático de Tiananmen en 1989. Ahora vive confinado en su hogar por orden de las autoridades.

Así, a pesar del florecimiento de las redes sociales, la información está más controlada que nunca en China. Hoy día, en comparación con hace 17 años, los ciudadanos chinos disfrutaban incluso menos derechos de expresión y expresión. Unos días después de que Li, de 34 años, publicara una nota en el grupo de redes sociales de ex alumnos de la escuela de medicina el 30 de diciembre, afirmando que siete trabajadores de un mercado local de animales vivos habían sido diagnosticados con una enfermedad similar a SARS y fueron puestos en cuarentena en su hospital, fue llamado por la policía. Se le pidió que firmara una declaración humillante, diciendo que entendía que si "*se mantenía terco y no se arrepentía y continuaba con actividades ilegales, sería disciplinado por la ley*".

Así, no obstante que el PIB per cápita de China podría haber crecido casi ocho veces desde 2003, sus ciudadanos no han disfrutado de más libertad y derechos, lo que muchos predijeron que vendría con el aumento de los logros económicos.

En una entrevista realizada por The New York Times (2020), a la pregunta, de si ¿crees que la situación sería muy diferente en la actualidad si el gobierno de Wuhan no te hubiera impedido compartir la

información y alertar a otras personas? ¿Crees que hubiera sido mejor que la información hubiera sido más pública y transparente, para la gente y los doctores? Li Wenliang respondió: "Si los funcionarios hubieran divulgado antes la información referente a la epidemia, creo que todo habría sido mucho mejor. Debería haber más transparencia y apertura.". "En una sociedad sana debería haber más de una voz", dijo el doctor Li desde la cama de su hospital justo antes de morir.

En un editorial de la revista *Science*, titulado "Los costos del secreto", Holden Thorp (2020), señala que "una crisis de salud pública no es un buen momento para la censura". Aunque reconoce que no se sabe si la falta de información es el resultado de la supresión activa o simplemente el miedo al castigo menciona que Xu Zhangrun, profesor de Derecho en la Universidad de Tsinghua, fue puesto bajo arresto domiciliario y desconectado de Internet por publicar un ensayo antes. Este mes fue crítico para el manejo de China de la crisis de salud pública. En su ensayo, Xu Zhangrun pidió un cuerpo independiente para investigar el origen del coronavirus, lo que no debería ser motivo de controversia, mucho menos de encarcelamiento. Nunca podremos manejar mejor las futuras crisis de salud pública sin aprender lecciones de experiencias previas. Y si cada experiencia está envuelta en secreto, impuesta por un gobierno represivo, entonces nunca resolveremos este problema. "Sin libertad de expresión no hay mundo moderno, solo uno bárbaro"; estas conocidas palabras del artista y activista más famoso de China, Ai Weiwei, nunca han sido más importantes.

Por otra parte, aún cuando haya libertad de expresión, y se disponga de información, no garantiza que sea tomada en cuenta, como es el caso del Departamento de Estado de los Estados Unidos, que ignoró las recomendaciones de los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades de los Estados Unidos, al traer a las personas infectadas de los países donde contrajeron el virus. A decir de Ferrari (2016) es preciso tratar la complejidad de manera muy similar a la incertidumbre, a través de la recopilación de recursos y conocimiento; la complejidad se puede reducir mediante el estudio del elemento confuso.

En su editorial, Thorp reconoce, que lo único que podemos hacer en estos momentos, es movilizar las voces que pueden hablar para pedir una mayor transparencia y colaboración. Para evitar los trágicos costos del silencio, se debe seguir presionando por una mayor transparencia y verdad en todos los frentes. Prevenir una pandemia es imposible sin la colaboración internacional.

Como apunta Slavoj (2020) que, aunque puede dar la impresión de que los derechos humanos en China tienen poco que ver con el resto del mundo, lo que hemos visto en esta crisis, es que cuando China frustra la libertad de sus ciudadanos puede suceder cualquier desastre. Seguramente ha llegado la hora de que la comunidad internacional se tome este tema más en serio. Resulta paradójico que en un mundo de avances sin precedentes en el procesamiento de datos a nivel mundial que ha aumentado dramáticamente la capacidad de apoyar la toma de decisiones, se presenten estos episodios de falta de apertura y transparencia.

3. Problemas complejos, soluciones sistémicas

La enorme complejidad del mundo actual requiere de un enfoque que permita captar las interdependencias e interacciones que sólo pueden ser apreciadas desde una visión sistémica. Nos referimos específicamente a la necesidad de que en el diseño de las políticas se reconozca la naturaleza transversal de los grandes problemas públicos. Lo que en cualquier caso supone, dejar atrás la vía incremental y fragmentada para proceder de una manera más holística.

En gran medida la sensación de la creciente conectividad e interdependencia ha surgido más que nada del medio ambiente. La vieja suposición de que el entorno natural tiene una capacidad infinita para absorber nuestros desechos y la contaminación es obsoleta: "Ahora sabemos que la humanidad camina fuertemente sobre la naturaleza, y que el precio de un sistema económico impulsado por las libertades del consumidor se paga en forma de peor aire, agua más sucia y tierra envenenada" (Mulgan, 1998). Todos estos son síntomas sorprendentes de interdependencia, y significan que ya no es realista pensar que el mundo está compuesto por individuos, empresas, naciones o ciudades separadas y soberanas: la realidad más profunda es una de múltiples conexiones.

El gran desafío de nuestro tiempo, según Capra (2014), es el construir y nutrir comunidades y sociedades sostenibles, diseñadas de tal manera que nuestras actividades no interfieran con la naturaleza inherente capacidad de sostener la vida. El primer paso en este esfuerzo es comprender los principios de organización que los ecosistemas de la naturaleza. Los principios básicos de ecología son propiedades sistémicas básicas de todos los sistemas vivos. Es por eso que la comprensión sistémica de la vida no solo tiene una gran fascinación intelectual, sino que también es tremendamente importante desde un punto de vista práctico; constituye la base cognitiva de nuestro esfuerzo por mejorar el futuro sostenible.

Al mirar el estado del mundo de hoy, es evidente que los principales problemas de nuestro tiempo: energía, medio ambiente, cambio climático, seguridad alimentaria, seguridad financiera, no pueden entenderse de forma aislada. Son problemas sistémicos, lo que significa que están todos interconectados e interdependientes. Por ello, requieren un cambio radical en nuestras percepciones, nuestro pensamiento, y nuestros valores. Dado que son cuestiones sistémicas, son sólo facetas diferentes de una sola crisis, requieren soluciones sistémicas; y debido a que las únicas soluciones viables son aquellas que son ecológicamente sostenibles, deben incorporar los principios básicos de la ecología, o los principios de sostenibilidad.

Sin embargo, el dilema fundamental que subyace a los principales problemas de nuestro tiempo parece ser la ilusión de que es posible un crecimiento ilimitado en un planeta finito. Esto, a su vez, refleja el choque entre el pensamiento lineal y los patrones no lineales en nuestra biosfera: las redes y ciclos ecológicos que constituyen la red de la vida. Esta red global altamente no lineal, contiene innumerables bucles de retroalimentación a través de los cuales el planeta se equilibra y se regula a sí mismo. Nuestro sistema económico actual, por el contrario, está alimentado por el materialismo y la codicia que no parecen reconocer ningún límite.

Los economistas mantienen la ilusión de la viabilidad del crecimiento ilimitado y se niegan a incluir los costos sociales y ambientales de las actividades económicas en sus teorías. En consecuencia, existen grandes diferencias entre los precios de mercado y los costos reales, como, por ejemplo, para los combustibles fósiles. Nicholas Stern (Stern, 2006), execonomista jefe del Banco Mundial, señaló en su estudio sobre los costos del cambio climático, que esto equivale a una falla masiva del mercado: "el cambio climático tiene una serie de características que juntas lo distinguen de otras externalidades. Es global en sus causas y consecuencias; los impactos del cambio climático son persistentes y se desarrollan a largo plazo; existen incertidumbres que impiden la cuantificación precisa de los impactos económicos; y existe un grave riesgo de cambios importantes e irreversibles con efectos económicos no marginales".

De acuerdo con de Sousa (2020: 84), es preciso que la humanidad asuma una posición más humilde en el planeta en el que habita, que se acostumbre a dos ideas básicas. La primera, que hay mucha más vida en el planeta que la vida humana, ya que representa solo el 0,01% de la vida en el planeta. La segunda, que la defensa de la vida del planeta en su conjunto es la condición para la continuidad de la

vida humana. De otro modo, si la vida humana persiste cuestionando y destruyendo todas las demás formas de vida presentes en el planeta, es de esperar que estas otras vidas se defiendan de la agresión causada por la vida humana y lo hagan de maneras cada vez más letales: "superaremos la cuarentena cuando seamos capaces de imaginar el planeta como nuestro hogar común y a la naturaleza como nuestra madre original a quien le debemos amor y respeto". En otras palabras, la naturaleza no nos pertenece, nosotros le pertenecemos a ella.

Hoy día, los problemas se encuentran entrelazados mediante innumerables circuitos, lo que da a ciertos factores un poder inmenso para influir en el funcionamiento o comportamiento del resto de las partes. Así, en un entorno globalizado, las causas de los fenómenos sociales se encuentran relacionadas a movimientos que escapan al control de los gobiernos, incrementando la interdependencia y la vulnerabilidad. Para Johnson (2006), hoy tenemos problemas que no pueden ser resueltos por métodos convencionales; esto se debe a que están mucho más conectados de lo que eran antes y, que dicha conectividad, permite que las cosas se propaguen rápidamente. Los problemas interactúan entre sí, muy a menudo y en formas impredecibles. Las conexiones geográficas, pero, sobre todo, las no geográficas están aumentando de manera sorprendente la conectividad con obvias implicaciones para el riesgo de transmisión de los efectos adversos. En este sentido, Solana e Innerarity (2011) hablan del "carácter epidémico" de nuestro mundo contemporáneo.

Cuanto más se estudian los principales problemas de nuestro tiempo, más nos percatamos de que no pueden ser entendidos aisladamente. Cualquier estrategia de intervención, si quiere tener algún éxito, advierte Innerarity (2020) debe pensarse como una estrategia que ha de llevarse un cabo no en contra, sino en medio de sistemas que interactúan entre sí. A decir Bunge, (2014) la mirada sistémica no nos dice cómo erradicar la pobreza o el crimen, pero nos recuerda que estos y todos los demás problemas sociales vienen en paquetes, por lo que no pueden abordarse uno por uno, como lo han estado haciendo la mayoría de los políticos y estadistas, donde prevalecen montones de proyectos de ley, cada uno de los cuales aborda un tema separado.

Su carácter de problemas sistémicos significa que están interconectados y son interdependientes. Sus causas suelen estar vinculadas a procesos que ocurren en puntos alejados del lugar donde estos se manifiestan, cuya resolución, por tanto, tampoco depende sólo de decisiones adoptadas exclusivamente dentro de cada ámbito de gobierno. Por ejemplo, el fenómeno del desempleo asociado a la deslocalización, mediante la cual las grandes empresas - generalmente multinacionales- deciden trasladar los centros de trabajo de un lugar a otro, buscando condiciones que les permitan reducir costos y mantener niveles competitivos (Covarrubias, 2018). O el problema de la migración, en el que los gobiernos tienen que actuar más allá de sus fronteras, como crear empleos en los países de donde proceden los emigrantes, que expulsan a sus poblaciones. En suma, se trata de realidades interconectadas que adquieren cada vez mayor presencia en un mundo que se vuelve más interdependiente a distintas escalas.

Al respecto, resultaría premonitoria la intervención de Tony Blair (BBC, 2002). ante el pleno de la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible, celebrada en Johannesburgo Sudáfrica, en la que participaron jefes de Estado y de Gobierno de 191 países. Al centrar su discurso en la interdependencia y abogando por que el protocolo de Kioto debería ser ratificado por todos los países, advertía que la característica clave del mundo actual es, y sería, la interdependencia, a la que definió como: "*Your problem becomes our problem*".

4. Interdependencia y gobernanza global

De esta manera, la nueva generación de problemas, en muchos sentidos, ha puesto en cuestión el principio "Pensar globalmente, actuar localmente", para plantear también, el principio de "Pensar globalmente, actuar globalmente" como principios complementarios. Otra de las lecciones de la pandemia de COVID-19 es la reiteración de que, al igual que otros asuntos como la inseguridad, el crimen organizado, la degradación del medio ambiente, el tráfico de drogas, el tráfico de personas, el terrorismo, la migración irregular y los refugiados, la marginación social, el cambio climático, la mayor ocurrencia de desastres naturales y las enfermedades endémicas, como la obesidad, por nombrar algunos, forma parte de una serie de problemas emergentes que están desbordando de manera creciente la capacidad de los gobiernos y que reclaman cambios de fondo en los paradigmas que han guiado el quehacer de la administración pública.

La consideración común a todas estas cuestiones es que, aunque las respuestas políticas están legisladas dentro de las jurisdicciones nacionales, deben desarrollarse e implementarse en concierto con otras naciones y gobiernos de otros contextos y ámbitos políticos para que sean efectivas. (Andrews y Whyte, 2018). Se trata de asuntos que han puesto en evidencia los límites de muchos de los conceptos, planes de acción y creencias construidos en las últimas décadas, que se consideraban como la respuesta inequívoca a nuestros males. Así una de las nuevas manifestaciones de la ineficacia de los gobiernos, tiene que ver con la desarticulación e incoherencia de sus acciones, con la falta de coordinación entre las políticas para hacer frente a una serie de problemas complejos cuyos efectos perniciosos inciden crecientemente en el bienestar y porvenir de la sociedad en su conjunto. Para hacer frente a la nueva generación de problemas sociales, será necesaria una mayor coordinación dentro y entre los gobiernos, pero no cualquier tipo de coordinación, sino una coordinación que sólo puede provenir de una visión sistémica, integral y global de largo alcance.

Cuando existe la voluntad de actuar, Andrews y Whyte (2018) sostienen que, la globalización se convierte en un imperativo político, precisamente debido a las complejas interdependencias implicadas entre los niveles local, nacional e internacional. COVID-19, es un problema que no puede abordarse solo a nivel del estado-nación; requiere una respuesta global, es decir, el logro de una convergencia política aumentada a nivel supranacional. Este imperativo de generar respuestas supranacionales a problemas globales compartidos ha dado lugar al concepto y la práctica de la gobernanza global.

Apunta Evans (2009: 256) que el concepto de gobernanza global parte de la suposición de que ciertos problemas de política pública no pueden abordarse solo a nivel del Estado nación, sino que requieren una respuesta global. La gobernanza global, por lo tanto, se refiere al proceso de interacción política dirigido a resolver problemas que afectan más a un estado o región cuando no hay una estructura de autoridad que pueda hacer cumplir.

En tanto problema global, la pandemia COVID, requiere que los gobiernos trabajen juntos. Sin embargo, los países están luchando sus propias batallas individuales contra el coronavirus y a su manera desde sus silos nacionales. En un editorial de The Guardian, Gordon Brown (2020), ex primer ministro de Reino Unido se pregunta ¿Por qué, a medida que la enfermedad envuelve a más de 100 países, no ha habido un enfoque global coherente y coordinado, no solo para el seguimiento, las pruebas y los viajes, sino para aprender abiertamente unos de otros sobre los méritos relativos de la cuarentena y el distanciamiento social? ¿Y por qué, cuando una recesión mundial ahora amenaza, no hay todavía un intento de un esfuerzo combinado por parte de los gobiernos y los bancos centrales para entregar una respuesta económica global?

Cada país tiene, por supuesto, sus propios sistemas de salud distintivos en los que se basa, así como sus recursos médicos y tecnológicos y la enfermedad se encuentra en una etapa diferente en cada uno. Pero ¿por qué todavía no existe un proyecto médico coordinado internacionalmente, equivalente al *Proyecto Manhattan* en tiempos de guerra, que movilice todos los recursos mundiales disponibles para descubrir una vacuna contra el coronavirus y acelerar la cura?

Aunque existe una auténtica carrera sin precedentes para desarrollar una vacuna contra COVID-19 el, con al menos 44 vacunas en fase de desarrollo temprano. No obstante, como advierte el epidemiólogo Seth Berkley (2020), Jefe de Gavi, la Alianza de Vacunas, auspiciada por la Organización Mundial de la Salud, UNICEF y el Banco Mundial, si queremos maximizar las posibilidades de éxito y tener suficientes dosis para terminar con la pandemia de la enfermedad por COVID-19, los esfuerzos parciales actuales no serán suficientes. Si alguna vez hubo un caso para un esfuerzo coordinado de desarrollo mundial de vacunas utilizando un gran enfoque científico global, es justo ahora. Idealmente, este esfuerzo sería liderado por un equipo con un mecanismo de asesoramiento científico de la más alta calidad que podría operar bajo los auspicios de la Organización Mundial de la Salud (OMS), por ejemplo. Pero nada de esto será posible sin voluntad política, compromiso global de los líderes de los países y organizaciones multilaterales y colaboración a una escala sin precedentes. Una pandemia de esta magnitud, que afecta tantas vidas, medios de subsistencia y economías, así lo exige.

Solía decirse de los Borbones, una de las grandes dinastías de Europa, restaurada después de la abdicación de Napoleón, y posteriormente utilizada contra los socialistas franceses y otros, que nunca aprenderían por sus errores. Siglos después, los líderes nacionales todavía parecen incapaces de aplicar o incluso absorber las duras lecciones que las crisis nos enseñan, desde la epidemia de SARS, la epidemia de Ébola o la crisis financiera mundial de finales de pasada década: que los problemas globales necesitan respuestas globales, no solo locales y nacionales.

Al afirmar que, en la crisis del coronavirus, nuestros líderes nos están fallando, Brown (2020) advierte que el nacionalismo populista de hoy nos pone a todos en riesgo. Desde el alto punto de cooperación alcanzado en 2009, que permitió hacer frente a la crisis financiera mundial iniciada con el colapso de Lehman Brothers, los nacionalistas han estado en ascenso: construyendo muros, cerrando fronteras, reprimiendo a los inmigrantes e imponiendo aranceles. Y lo que primero fue un nacionalismo proteccionista, se transformó en un unilateralismo agresivo del "nosotros contra ellos" el cual, ha generado una cultura de culpa, con gobiernos bajo presión que responsabilizan a todos menos a ellos mismos de todo lo que sale mal. En el mismo sentido, apunta Caparrós (2020) que frente a la crisis COVID-19, el mundo se vuelve nacionalista. Décadas de intentos europeos de abrir fronteras, disolver diferencias, se deshicieron ante la amenaza: lo primero que hicieron sus Estados fue cerrarlas. La salud es nacional, la economía lo es, las medidas lo son, junto a la posibilidad de definir destinos. La unidad de respuesta, la unidad de conteo de víctimas del contagio: cuántos en Italia o cuántos en México, los que decida el gobierno. La ficción de que los bienes son comunes se ha derrumbado ante el retorno de las banderas.

El Estado-nación ha vuelto a ser, la unidad básica, la pandemia realzó el papel de los Estados, mostrando cómo, pese a todo, hay momentos en que esta instancia de gobierno se vuelve indispensable. No obstante, el Estado tiene, como todo, muchas versiones, algunos de ellos con una capacidad de maniobra socavada por ciertos partidos y ciertas ideas. De acuerdo con Mazzucato (2020), décadas de privatización, tercerización y recortes presupuestarios en nombre de la "eficiencia" han obstaculizado significativamente las respuestas de muchos gobiernos a la crisis de COVID-19. La gobernanza efectiva no se puede conjurar a voluntad, ya que requiere una inversión en capacidades centrales del sector público que marcan la diferencia en tiempos de emergencia. Los países que han manejado bien la crisis son aquellos en los que el Estado mantiene una relación productiva con los creadores de

valor en la sociedad, invirtiendo en capacidades críticas y diseñando contratos del sector privado para servir al interés público: "Si hay algo que aprendimos de la crisis financiera de 2008, es que la calidad es tan importante como la cantidad. Si el dinero recae en estructuras vacías, débiles o mal administradas, tendrá poco efecto y simplemente será absorbido por el sector financiero. Hay demasiadas vidas en juego para repetir errores pasados" (Mazzucato, 2020).

Está claro que sería mucho más eficaz y salvaría muchas más vidas montar operaciones conjuntas no sólo a nivel de los países, sino de carácter supranacional, no obstante, ante el desafío global, predominan las respuestas locales. A todas luces, una ideología de "*cada uno para sí mismo*" no funcionará cuando la salud de cada uno de nosotros dependa tan inevitablemente de la salud de todos nosotros.

Cuando se encuentra en un estado de crisis a nivel personal y social, es natural sentirse atraído por ciertas formas de pensar: 1) mentalidad de burbuja, enfocándose en uno mismo y la familia inmediata de uno, en lugar de la sociedad en general, 2) a corto plazo como el acaparamiento, en lugar de propiciar el flujo constante de alimentos y bienes, y 3) falta de dirección y ansiedad por lo que puede deparar el futuro. Empero, al igual que con las crisis anteriores, es preciso redibujar mapas, establecer nuevas alianzas, reescribir leyes, y dar lugar nuevas tecnologías: el mundo y el futuro de la pandemia posterior a COVID-19 serán el resultado de nuestra respuesta y acciones de hoy. (CIFS, 2020: 5). Para ver la imagen a largo plazo a través de la niebla de incertidumbre y el cambio rápido, es preciso utilizar el GPS, así como, auxiliarse de la lente de megatendencias, como trayectorias adyacentes de gran alcance temporal, que en su mayor parte mantienen su curso incluso en momentos como este en el que estamos ingresando a territorios desconocidos.

Conclusiones

Una de las lecciones principales de la pandemia de COVID-19, es la reiteración de que, al igual que otros asuntos como la inseguridad, el crimen organizado, la degradación del medio ambiente, el tráfico de drogas, el tráfico de personas, el terrorismo, la migración irregular y los refugiados, la marginación social, el cambio climático, la mayor ocurrencia de desastres naturales y las enfermedades endémicas, como la obesidad, por nombrar algunos, forman parte de una serie de problemas emergentes que están desbordando de manera creciente la capacidad de los gobiernos y que reclaman cambios de fondo en los paradigmas que han guiado el quehacer de la administración pública. La consideración común a todas estas cuestiones es que, las respuestas políticas a estas cuestiones deben desarrollarse e implementarse en concierto con otras intervenciones de otros contextos y ámbitos políticos para que sean efectivas.

Esta nueva generación de problemas, en muchos sentidos, ha puesto en cuestión el principio "Pensar globalmente, actuar localmente", para plantear, el principio de "Pensar globalmente, actuar globalmente" como dos principios indispensables y complementarios. Así una de las nuevas manifestaciones de la ineficacia de los gobiernos, tiene que ver con la desarticulación e incoherencia de sus acciones, con la falta de coordinación entre las políticas para hacer frente a una serie de problemas complejos cuyos efectos perniciosos inciden crecientemente en el bienestar y porvenir de la sociedad en su conjunto. Para hacer frente a la nueva generación de problemas sociales, será necesaria una mayor coordinación dentro y entre los gobiernos, pero no cualquier tipo de coordinación, sino una coordinación que sólo puede provenir de una visión sistémica y global de largo alcance. La volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad son ahora la norma, no solo riesgos. En el mundo VUCA, el momento de la sorpresa está en todas partes, y puede ser que eso sea lo único que no debería sorprendernos. 

Referencias

- Aguilar L. F. (2006) *Gobernanza y gestión pública*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Andrews S., Whyte J. (2018) *Globalization and Public Policy*. In: Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham.
- Bassets Marc (2020). El virus que bloquea el mundo. *Diario El País*. 7 de marzo. Disponible: <https://el-pais.com/sociedad/2020/03/06/actualidad/1583521165442049.html>
- BBC (2002). *World Service*, Londres, 2 de septiembre.
- Berkley, Seth (2020) COVID-19 needs a big science approach. *Science*, 27 Mar Vol. 367, Issue 6485, pp. 1407. Disponible en: <https://science.sciencemag.org/content/367/6485/1407.full>
- Brown, Gordon (2020). In the coronavirus crisis, our leaders are failing us. *The Guardian*. 13 de marzo. Disponible en: <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/mar/13/coronavirus-crisis-leaders-failing-gordon-brown->
- Bunge, M. (2014, octubre). Big Questions come in bundles, hence they should be tackled systemically. *Systema*: connecting matter, life, culture and technology, 2(2), 4-13. Disponible en: <http://www.systema-journal.org/article/view/346>
- Caparrós, Martín. (2020). El mundo es plano, *The New York Times*. 26 de marzo. Disponible en: <https://www.nytimes.com/es/2020/03/26/espanol/opinion/coronavirus-cuarentena-martin-caparrros.html>
- Capra, F., y Luisi, P. (2014). *The Systems View of Life: A Unifying*. Cambridge: Cambridge University Press.
- CIFS (2020) *Beyond the COVID-19. How the pandemic will shape our future*. Copenhagen Institute For Futures Studies, Spring.
- CIFS (2020). *Pandemics. Existential risks and enablers of change*. Copenhagen Institute For Futures Studies.
- Covarrubias (2018) *Problemas complejos, transversalidad y coordinación en el federalismo*, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- de Sousa Boaventura (2020). *La cruel pedagogía del virus*. CLACSO, Buenos Aires.
- Dziak Mark. *Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA)*. Salem Press Encyclopedia, 2019.
- Emmert, M, Crow, M y Shangraw, R. (2006). *La gestión pública en el futuro: la postortodoxia y el diseño de la organización*, en Bozeman (coord.), *La gestión pública: su situación actual*, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 455-474.
- Evans, M. (2009). Policy transfer in critical perspective. *Policy Studies*, 30(3), 243–268.
- Ferrari, E., Sparrer, I., y Varga M. (2016). As being is to becoming, so is truth to belief. *Simply More Complex: A SySt® Approach to VUCA* en Mack, O., Khare, A., Kramer, A., Burgartz, Th. (Editores) *Managing in a VUCA World*, Springer.

- Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Farrar, Straus and Giroux.
- Gleick, James (1987) *Chaos: Making a New Science*. New York: Penguin Books.
- Innerarity, Daniel (2020) *Una teoría de la democracia compleja. Gobernar en el siglo XXI*. Galaxia Gutenberg, Barcelona: 2020.
- Johnson, Jeffrey. (2006). "Can complexity help us better understand risk?", *Risk Management*: 1-40.
- Lawrence, K. (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment, The Power of Experience*, UNC Executive Development, UNC Kenan-Flagler Business School.
- Mazzucato, M. y Quaggiotto G. (2020), *The Big Failure of Small Government*, Project Syndicate. May 19. Disponible en: <https://www.project-syndicate.org/commentary/small-governments-big-failure-covid19-by-mariana-mazzucato-and-giulio-quaggiotto-2020-05?barrier=accesspaylog>
- Morçöl, G. (2012). *A complexity theory for public policy*. London: Routledge.
- Mouly, Françoise (2020) Christoph Niemann's "Critical Mass". *The New Yorker*, marzo 23. Disponible en: <https://www.newyorker.com/culture/cover-story/2020-03-23>
- Mulgan, Geoff (1998). *Connexity: How to Live in a Connected World*, Harvard Business School, Boston.
- OECD (2018). *Future of Education and Skills 2030: Curriculum Analysis*, Paris. Disponible en: <https://www.oecd.org/education/2030/Preparing-humanity-for-change-and-artificial-intelligence.pdf>
- Olson Tom. *Navigating Today's VUCA World*. Bulletin, junio-julio, 2018. United States Coast Guard Academy Disponible en: <http://www.onlinedigeditions.com/article/Navigating+Today%27s+VUCA+World/3111398/504050/article.html>
- Pichel, Mar (2020). "El coronavirus es un pedagogo cruel porque la única manera que tiene de enseñarnos es matando": entrevista con Boaventura de Sousa Santos. *BBC News Mundo*, 2 de julio. Disponible en: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53219916>
- Scharmer, Otto (2020). *A New Superpower in the Making: Awareness-Based Collective Action*. Medium, 8 de abril. Disponible en: <https://medium.com/presencing-institute-blog/a-new-superpower-in-the-making-awareness-based-collective-action-83861bcb9859>
- Skapinker Michael (2018). *The empty consolation of 'Vuca' and other buzzwords*. *Financial Times*. 22 de octubre. Disponible en: <https://www.ft.com/content/gaa465fe-d5e7-11e8-ab8e-6beodcf18713>
- Solana, Javier y Daniel Innerarity. (2011). *La humanidad amenazada*. Madrid: Paidós.
- Subirats Joan (2020). *Incertidumbre radical*. *Diario El País*, 11 de mayo.
- The New York Times (2020). *He Warned of Coronavirus. Here's What He Told Us Before He Died*. 7 de febrero. Disponible en: <https://www.nytimes.com/2020/02/07/world/asia/Li-Wenliang-china-coronavirus.html>
- Thorp, Holden (2020). *The costs of secrecy*, *Science*, 28 de febrero: Vol. 367, número 6481, págs. 959.

- Verna Yu (2020). If China valued free speech, there would be no coronavirus crisis. The Guardian, febrero 8, 2020.
- Wagenaar, W.A., Sagaria, S.D. (1975). Misperception of exponential growth. Perception & Psychophysics 18, 416–422.
- Wright, Michael (2020) Coronavirus: An Example of What's Shaping the Exponential Era? Medium, marzo 17. Disponible en: <https://medium.com/@wrigo550/coronavirus-an-example-of-whats-shaping-the-exponential-era-1c6602b4564e>
- Žižek, Slavoj (2020). Pandemia: 25 (Nuevos cuadernos Anagrama) (Spanish Edition) . Editorial Anagrama. Edición de Kindle.

Sobre el autor/ About the autor

Oscar Mauricio Covarrubias Moreno es Doctor en Ciencias Políticas y Sociales por la Universidad Nacional Autónoma de México y realizó estudios postdoctorales en Government and Public Policy en The University of New México. Vicepresidente de la Academia Internacional de Ciencias Político-Administrativas y Estudios de Futuro (IAPAS, por sus siglas en inglés). Profesor del Instituto Nacional de Administración Pública (México). integrante del Sistema Nacional de Investigadores (SNI-CONACYT).

URL estable documento/stable URL

<http://www.gigapp.org>

El Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP) es una iniciativa impulsada por académicos, investigadores y profesores Iberoamericanos, cuyo principal propósito es contribuir al debate y la generación de nuevos conceptos, enfoques y marcos de análisis en las áreas de gobierno, gestión y políticas públicas, fomentando la creación de espacio de intercambio y colaboración permanente, y facilitando la construcción de redes y proyectos conjuntos sobre la base de actividades de docencia, investigación, asistencia técnica y extensión.

Las áreas de trabajo que constituyen los ejes principales del GIGAPP son:

1. Gobierno, instituciones y comportamiento político
2. Administración Pública
3. Políticas Públicas

Información de Contacto

Asociación GIGAPP.
ewp@gigapp.org

GIGAPP

Estudios / Working Papers

ISSN 2174-9515

Número Especial: COVID19: Implicaciones para el gobierno,
la gestión y las políticas públicas en Iberoamérica

Vol. 7 Año (2020) Núms. 182-189, págs. 489-642

Carles Ramió Matas Coronavirus, modelos de Estado, toma de decisiones y la transformación de la gestión pública (2020-182 págs. 490-512)

Mauricio Covarrubias Moreno VUCA World y lecciones de interdependencia COVID-19 (2020-183 págs. 513-532)

Marco Antonio Carvalho Teixeira
Antonio Sérgio Araújo Fernandes
Robson Zuccolotto
Alex Bruno F. M. do Nascimento The Brazilian Government's Inaction Policy in the face of the COVID-19 pandemic: Federative uncoordination, insufficient financial resources and political crisis (2020-184 págs. 533-552)

Carlos Enrique García Tejeda Las políticas económicas frente al COVID-19 en México: Un análisis cuantitativo de la diversidad y diferencia de las agendas subnacionales (2020-185 págs. 553-568)

Daniel D'Eramo
César Nicandro Cruz-Rubio COVID-19 y teorías del cambio en las políticas públicas: Hacia una lectura con referencia a la gestión de la pandemia en Argentina (2020-186 págs. 569-592)

Rosa Roig Berenguer
Carmen Pineda Nebot El teletrabajo y la conciliación: dos políticas públicas diferentes (2020-187 págs. 593-608)

Lucía Andrea Díaz
Emiliano Gutiérrez La comunicación gubernamental a través de la red social Facebook en tiempos de coronavirus. Análisis del caso de Bahía Blanca, Argentina (2020-188 págs. 609-626)

Tainá Rodrigues Gomide Souza Pinto
Simone Martins
Ramón Canal Olivera O Federalismo Brasileiro em tempos de pandemia COVID-19 (2020-189 págs. 627-642)



Grupo de Investigación en
Gobierno, Administración
y Políticas Públicas

GIGAPP Estudios Working Papers es una publicación de la
Asociación Grupo de Investigación en Gobierno,
Administración y Políticas Públicas

www.gigapp.org