

ANTE LA PANDEMIA, UN NUEVO ENFOQUE DE ANÁLISIS DE ENTORNO PARA LAS ORGANIZACIONES

María Isabel Specht

Universidad Central de Venezuela (UCV), Facultad de Ciencias Económicas Sociales (FACES), Parroquia El Recreo, Municipio Libertador, Caracas, Estado Distrito Capital, Código Postal 1053, Venezuela. Teléfono: 00584141357050.
Correo electrónico: chabela.specht@gmail.com

Resumen

Antes de la pandemia, las organizaciones operaban desde principios en un entorno llamado VICA (**Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad**), en inglés es VUCA (**Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity**). Se maneja la hipótesis, que a consecuencia de la pandemia COVID-19, emergen nuevos elementos, modificando el entorno VICA a un nuevo escenario VICA2 (**Volatilidad-Vulnerabilidad, Incertidumbre-Inseguridad, Complejidad-Caos, Ambigüedad-Adversidad**). El objetivo de este trabajo es sustentar el planteamiento del nuevo entorno VICA2 y compartir los resultados obtenidos al analizar la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), ubicada en Falcón, desde el entorno VICA2. La investigación fue cualitativa: revisión documental disponible en internet, libros en físico, entrevistas y talleres dictados virtualmente a 30 personas de la UNEFM (entre ellos: profesores, técnicos y trabajadores) que laboran en la Coordinación de Proyectos Productivos y unidades desarrolladoras de productos y servicios adscritos a los decanatos de Investigación y Desarrollo, Extensión y Producción. Los resultados conducen a proponer la construcción de un escenario llamado VECA2 (**Visión-Voluntad, Empatía-Entendimiento, Conocimiento-Colaboración, Agilidad-Aprendizaje**) para apoyar el proceso de transformación que quiere la UNEFM, aplicando mejoras continuas para convertirse en una Universidad Popular y Productiva que genere ingresos propios, sustentable y sostenidamente, a través de labores de investigación y desarrollo, extensión y producción.

Palabras clave: Entorno, pandemia, COVID 19, VUCA, VICA, VICA2, VECA2, UNEFM, Universidades, Organizaciones.

ANTE LA PANDEMIA, UN NUEVO ENFOQUE DE ANÁLISIS DE ENTORNO PARA LAS ORGANIZACIONES

María Isabel Specht

Introducción

Durante las pasadas décadas del Siglo XXI, las organizaciones han estado funcionando en un ambiente caracterizado por la incertidumbre y la volatilidad, particularmente en los precios de las materias primas. Ha sido un entorno en donde se han desdibujado las fronteras de las tecnologías y ciencias de diferentes áreas, abriendo espacios para la cuarta revolución industrial (Specht, 2018). La transformación digital que domina en esta revolución, se ha percibido avanzando a alta velocidad, catapultada por la rápida implementación de tecnologías de información y comunicación (TIC's), tales como: el internet de las cosas, la cadena de bloques (Blockchain), la minería de data, las máquinas de aprendizaje, la inteligencia artificial y la robótica; operando sobre plataformas digitales globales que permiten amplio margen de almacenamiento de información a nivel mundial, como es el caso de la nube, promoviendo así la hiper-conectividad (Specht, 2018). Esta combinación de eventos ha estado permeando todos los sectores de la economía del planeta e influyendo en el comportamiento de los seres humanos a manera individual y de la sociedad en general (CEPAL, 2018). Junto a esto, se ha hecho evidente también, los cambios políticos, sociales y climáticos, que enturbian el medio y lo hacen complejo y ambiguo. A este tipo de entorno se le ha denominado VUCA (Kerzner 2020; Kok, 2019; Specht, 2018; Bersntein, 2014).

VUCA, es un acrónimo cuyos términos en inglés se refieren a **Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity**. Este acrónimo, se deriva de los trabajos realizados por Warren Bennis y Burt Nanusel en 1987 (citados en Kerzner, 2020), con relación al ambiente en el cual los líderes deben tomar decisiones. Otros autores, han manifestado que el acrónimo VUCA comenzó a usarse a finales de los 90's en Pensilvania, Calisle, en el Colegio de la Armada de Guerra, en EEUU, para describir las condiciones del entorno posterior a la Guerra Fría (Kok, 2019) y lo han utilizado para referirse a lo desconocido (Bersntein, 2014). Según Kerzner (2020), el acrónimo VUCA empezó a usarse con mayor frecuencia a partir del 2002, en los análisis de riesgo de los proyectos militares en EEUU.

Johansen (citado en Bersntein, 2014) ha planteado que el acrónimo VUCA es de carácter dual, se usa para referirse a un entorno amenazante, caracterizado por los elementos: **Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity**, en español sería: **Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad** (VICA). Pero también VUCA se usa para denotar un ambiente lleno de oportunidades, con atributos tales como: **Vision, Understanding, Clarity, Agility**, que en español es: **Visión, Entendimiento, Claridad y Agilidad** (VECA) (Specht, 2018).

Sin embargo, a partir del 2020, inicio de la tercera década del Siglo XXI, la pandemia del COVID-19 ha sido un factor del entorno que ha afectado completamente el sistema mundial, abriéndose el espacio para la siguiente hipótesis: Con la pandemia se han destacado otros elementos que se añaden como atributos al entorno VICA, modificándolo, emergiendo así un nuevo escenario.

Objetivos

Los objetivos de este trabajo son: a) Sustentar el planteamiento que la pandemia COVID-19 ha resaltado otros elementos que modifican al entorno VICA, surgiendo así un nuevo escenario que se llama VICA2 (***Volatilidad-Vulnerabilidad, Incertidumbre-Inseguridad, Complejidad-Caos, Ambigüedad-Adversidad***) y b) Compartir los resultados obtenidos al analizar, desde este nuevo escenario VICA2, a una organización como la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), ubicada en Falcón, Venezuela, como caso de estudio.

Enfoque epistemológico y metodología

El enfoque epistemológico es un híbrido entre lo empírico-idealista y lo racional-idealista (De Berrios, 2009). Aquí se usa la investigación-acción participativa y se considera que la realidad es percibida en función de nuestras ideas y representaciones mentales.

La investigación es de naturaleza cualitativa en donde los diferentes procesos orbitan alrededor de la reflexión e introspección surgidas durante el progreso de la investigación. La metodología considera técnicas tales como: revisión documental disponible en internet (revistas, blogs, noticias, libros digitales), libros en físico, entrevistas informales y talleres dictados virtualmente a una muestra de 30 profesores, técnicos y trabajadores de la UNEFM que laboran en la Coordinación de Proyectos Productivos y en unidades desarrolladoras de productos y servicios adscritas a los decanatos de Investigación y Desarrollo, Extensión y Producción, por un período comprendido entre Octubre 2019 hasta marzo 2021.

Se tomaron en cuenta la evolución de variables económicas tales como el PIB, aspectos políticos y de desigualdad social. Igualmente, se consideró como referencia el modelo Cynefin (Sahota, 2017; Hernández, 2019) el cual se usó para comprender entornos sociales y proponer enfoques en la toma de decisiones asociadas.

Resultados

La Comisión Económica para América Latina (CEPAL), en su reporte sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021), plantea que con la pandemia han emergido tres tipos de crisis: la ralentización de la economía mundial, la intensificación de la desigualdad social y la amenaza a los ecosistemas del planeta, comprometiéndose el suministro de alimentos y agua a la población mundial.

La pandemia ha destacado la condición de vulnerabilidad del ser humano, porque los sistemas de salud a nivel mundial aún no han sido suficientes para contenerla. Las razones son variadas: sub-financiamiento, funcionamiento con carencias, escasez de talento humano especializado, inadecuada infraestructura, escasos insumos y consumibles (CEPAL, 2021), inadecuada gestión ante el caos derivado por el alto índice de muertes en los diferentes países y el desconocimiento para combatir adecuada y efectivamente el virus COVID-19.

Casi todos los gobiernos de los países, impusieron restricciones de movilidad de la ciudadanía e incluso establecieron toques de queda obligatorios para contener la pandemia (CEPAL, 2021). Esta acción ha representado una condición de estrés para muchos ciudadanos por el encierro dentro de sus hogares y ha sido percibida como una situación de inseguridad a la integridad física y mental de dichos ciudadanos (Ojeda, 2020; Lozano, 2020).

En referencia a la desigualdad social, se puede decir que este fenómeno viene galopando desde hace varias décadas. Sin embargo, con la pandemia se ha hecho más retador para las personas con escasos recursos, alimentar a sus familias (Simet, 2021).

Para CEPAL, la pandemia, la globalización, las políticas económicas (que de una manera u otra han retardado el progreso de las sociedades), los factores tecnológicos y el debilitamiento del poder de influencia de la masa trabajadora, han contribuido a ampliar aún más la brecha de la desigualdad en diversos países del mundo (CEPAL, 2021).

A lo planteado anteriormente, se suma la ralentización aún mayor de la economía, que ha sido un factor de peso crítico como resultado de la pandemia. Esto se evidencia en el gráfico de la figura 1, donde se aprecia la disminución del crecimiento anual del comercio mundial y del Producto Interno Bruto (PIB). En el período 2012-2019 fue 2,3% anual con relación al período 1990-2007 que fue 6,2% anual (CEPAL, 2021).

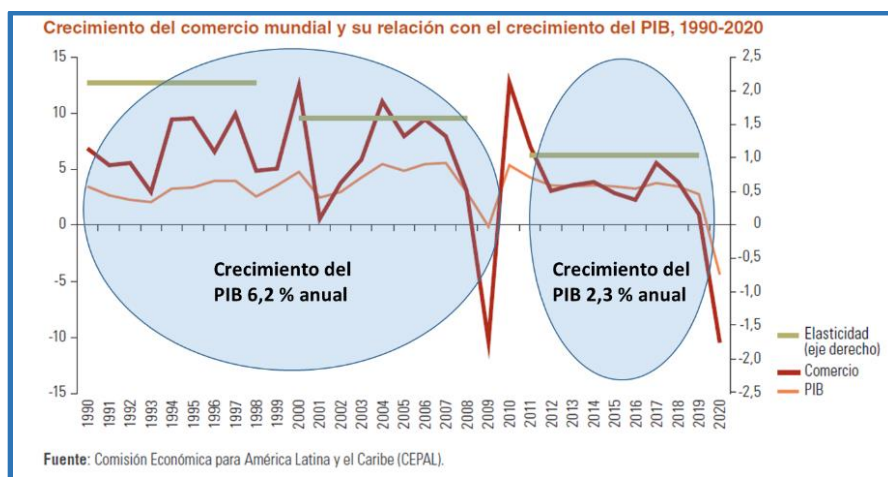


Figura Nro. 1: Disminución del crecimiento anual del comercio mundial y del Producto Interno Bruto (PIB) (CEPAL, 2021).

En Latinoamérica, la contracción de las economías de exportación e importación, ha sido la más significativa como se aprecia en la tabla de la figura 2. En dicha figura, se destaca la contracción para América Latina y el Caribe en el recuadro violeta, sugiriendo que es la región del mundo más afectada con la pandemia.

Variación (expresado en porcentaje) del volumen del comercio mundial de bienes en el período diciembre 2019-mayo 2020, destacado para el mundo y algunos países seleccionados que corresponden a economías avanzadas y emergentes

	Exportaciones	Importaciones
Mundo	-18,3	-15,8
Economías avanzadas	-22,7	-15,8
Estados Unidos	-30,8	-15,8
Japón	-22,1	-4,4
Zona del euro	-22,0	-16,6
Economías emergentes	-12,8	-15,8
China	-7,7	-13,8
Países emergentes de Asia (no incluye China)	-13,1	-17,2
Europa Oriental y Comunidad de Estados Independientes (CEI)	-4,4	-13,4
América Latina y el Caribe	-26,1	-27,4
África y Oriente Medio	-13,9	-2,5

Fuente: CEPAL. (6 de agosto 2020). "Los efectos del COVID-19 en el comercio internacional y la logística". Nro. 6 Informe Especial COVID -19. Naciones Unidas.

Figura Nro. 2. Contracción del comercio mundial a consecuencia de la pandemia del COVID-19 (CEPAL, 2020).

De los países de Latinoamérica, el más afectado ha sido Venezuela al presentar una caída del Producto Interno Bruto (PIB) de -26%. El evento de mayor relevancia en la contracción de la economía venezolana, ha sido la variación del precio del crudo (-40,2%) y sus derivados (-42%) (CEPAL, 2020). Para finales del 2020, la recaudación fiscal e ingresos del sector público venezolano han sido muy bajos, al igual que el gasto público. A esto se une, un tercer año de hiperinflación de más del 2.200%, con una dolarización de las transacciones comerciales y contratos que ha aumentado alrededor del 65,9% con tendencias al incremento (Gutiérrez, 2020).

El sostenido crecimiento de la deuda mundial, limita las posibilidades de promover el desarrollo económico y social de los diferentes países mediante el uso de la inversión pública. Venezuela no está exenta de esta situación. CEPAL ha estimado que el incremento de la deuda de la región de Latinoamérica durante el año 2020, está en el orden de los 277 billones de dólares, intensificando aún más la compleja situación latinoamericana (CEPAL, 2021).

En Venezuela, la pandemia ha destacado aún más la **vulnerabilidad** del ciudadano ante una precaria condición del sistema nacional de salud pública. El cierre de las fronteras para contener la pandemia, ha influido en la continuidad de la cadena de valor y de suministro de la mayoría de las empresas y negocios tanto formales como informales, impactando aún más la **volatilidad** de los precios de los productos y servicios. Junto a esto, las limitaciones en las importaciones de insumos médicos y alimentos, con las restricciones del transporte por indisponibilidad de combustible, han establecido en todos los sectores del país una atmósfera de **incertidumbre e inseguridad**. Todos estos elementos, en

combinación con la mencionada hiperinflación y la dolarización de facto de la economía, han dado una connotación **adversa** a la situación venezolana.

A lo arriba expuesto, se añade el hecho de tener sistemas de gobernanza duales en el país, lo que genera una condición de **ambigüedad**, sobre todo, en las políticas públicas, lo que pone la situación venezolana en la frontera entre lo **complejo y caótico**, según el modelo Cynefin mostrado en la figura 3 (Hernández, 2019). De acuerdo a este modelo, lo recomendable para la situación venezolana es experimentar con una combinación de prácticas emergentes y novedosas.

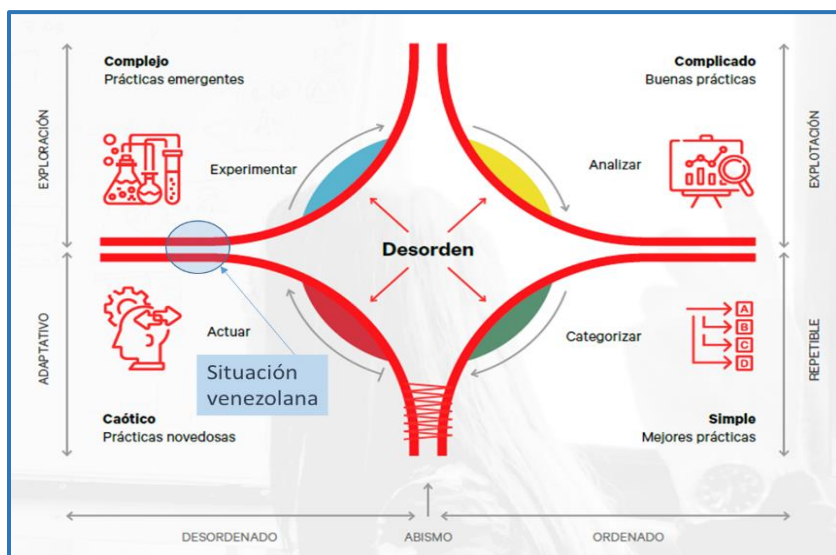


Figura Nro. 3: Modelo Cynefin (después de Hernández, 2019)

Este escenario representa también un gran desafío para los ciudadanos y organizaciones venezolanas, que conduce a encarar continuas rupturas de paradigmas y transitar por un sendero de nuevas experiencias y aprendizajes que nos sacan de nuestra zona de confort. Es una situación en donde los venezolanos debemos reconocer con humildad y determinación, que somos aprendices.

De cara a lo arriba expuesto, el escenario venezolano se caracteriza no como un entorno VUCA o VICA, sino VICA2, es decir: **Volátil-Vulnerable, Incierto- Inseguro, Complejo-Caótico, Ambiguo- Adverso**. La tabla 1, muestra las definiciones de cada término que conforma el acrónimo VICA2.

Tabla Nro. 1: Definiciones de los términos de VICA2.

COMPONENTES	DEFINICIONES
Volatilidad	Se refiere a que el desafío es inesperado, inestable, cambiante con el tiempo, desconociéndose su duración, el impacto económico, la influencia en la calidad, en la sociedad o en los individuos. Estos cambios pueden ser favorables o desfavorables (Kerzner, 2020)

Vulnerabilidad	Se refiere a la condición de indefensión ante amenazas y carencias. La pandemia COVID-19 ha destacado la condición vulnerable del ser humano de cara a la precaria situación del sistema de salud pública (CEPAL, 2020).
Incertidumbre	Se relaciona a alguna situación o evento particular, en donde no se puede predecir el impacto de la ocurrencia, ni cuándo ocurrirá. Se desconoce o se tiene muy poca información de las causas y efectos fundamentales (Kerzner, 2020).
Inseguridad	Se refiere a la percepción que tiene un individuo o grupo social de ausencia de seguridad respecto de su integridad física o psicológica y de su relación y conexión con el mundo externo o con el interno (CEPAL, 2020).
Complejidad	Se relaciona con el desconocimiento sobre una situación o evento particular, así como la poca comprensión sobre las diferentes variables, sus interacciones e interconexiones, junto con inadecuada información que dificulta un mejor entendimiento de las interdependencias de las variables asociadas a la situación o evento o sus relaciones con otros eventos (Kerzner, 2020; Hernández, 2019).
Caos	Se refiere a la ausencia de lógica, organización, orden, estructura, certeza o criterios que permiten una praxis adecuada. En el caos, las prácticas tradicionalmente conocidas, tienden a ser inadecuadas (Hernández, 2019).
Ambigüedad	Hay confusión en lo referente a las relaciones causales de las situaciones o eventos. Puede ocurrir también que hay confusión en la interpretación de los riesgos (amenazas u oportunidades) asociados a dichas situaciones o eventos (Kerzner, 2020).
Adversidad	Se refiere a sucesos o eventos desfavorables, que implican situaciones percibidas como de extrema dificultad, que requieren determinación, paciencia y perseverancia para confrontarlos, abordarlos y superarlos (García, 2016).

Los ocho componentes del acrónimo VICA2 (***Volatilidad-Vulnerabilidad, Incertidumbre-Inseguridad, Complejidad-Caos, Ambigüedad-Adversidad***), están todos interconectados y son interdependientes.

Es importante destacar que la pandemia del COVID- 19, también ha impulsado el teletrabajo, el emprendimiento promovido por el comercio electrónico, las redes sociales y ha sido un catalizador para que las tecnologías de información y comunicación ganen más espacio (CEPAL, 2020). Junto a esto, en Venezuela el uso de las criptomonedas y transacciones bancarias digitales, han tenido un despunte significativo (Aranguren, 2020). Igualmente, se ha instaurado la

modalidad de la educación a distancia en forma virtual mediante plataformas digitales a todos los niveles de escolaridad. Todos estos elementos catalizan el avance hacia una sociedad del conocimiento (Forero, 2009). La CEPAL ha dado algunas recomendaciones para reestructurar las economías de los países de Latinoamérica, que también aplican para Venezuela (CEPAL 2020-1):

- Reactivar las cadenas de valor y de suministro de alimento y medicamentos
- Estimular la interoperabilidad, la integración y la colaboración entre empresas, instituciones y entes gubernamentales
- Restaurar el tejido empresarial con el apoyo de las diferentes comunidades de empresarios en colaboración con el sector productivo, el Estado, el sector universitario y las comunidades.
- Reconfigurar la estructura productiva a raíz de la abrupta caída del precio del petróleo, aprovechando las posibilidades que puedan brindar otros sectores industriales del país, tomando en cuenta el trabajo colaborativo y en red.
- Impulsar el comercio digital, el emprendimiento e intra-emprendimiento en las empresas e instituciones, incluso en las universidades.

La suscrita añade a las recomendaciones arriba mencionadas, lo siguiente:

- Impulsar las economías de proyectos, la cual se sustenta que todas las economías de todos los países se mueven a través de proyectos (PMI, 2020). En Venezuela, se puede tomar en consideración el grupo de Leyes del Poder Popular tales como las Leyes orgánicas de: Consejos Comunales, Comunas, Sistema Económico Comunal, Contraloría Social y Planificación, ya que todas se refieren a proyectos.
- Promover la economía circular la cual suscita el sistema reducir-reusar-reciclar, por encima del sistema económico tradicional que está asociado a producir-consumir-tirar. La economía circular va en línea con el objetivo # 12 de la Agenda 2030 sobre los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU (Serón, 2020; De la Cuesta, 2020; Gasteiz, 2019; PNUD, 2015).

Las recomendaciones antes expuestas, se pueden implementar en Venezuela, si se integran y articulan de manera efectiva el Estado, las Universidades, el Sector Productivo-Empresarial y la Comunidad, en un modelo de interacción similar al de la hélice cuádruple de innovación abierta (Schütz, 2019), que suscita el trabajo colaborativo, participativo y en equipo, sustentado en la confianza que estimula el intercambio de ideas para impulsar el desarrollo y crecimiento económico, junto con las mejoras en las condiciones sociales de las personas y la productividad de las organizaciones.

Hemos dicho anteriormente, que la situación con la pandemia está acelerando nuestro transitar hacia la sociedad del conocimiento (Farero, 2009; CEPAL, 2020-1). En este caso, las universidades son un factor clave estratégico no sólo en el impulso hacia dicha sociedad, sino en la transformación productiva y social del país, ya que son organizaciones cuyos procesos medulares parten de generar conocimiento y transferirlo, además de impulsar los procesos de

aprendizaje dinámicos, interactuando con los sectores productivos, empresariales, con el Estado y con la sociedad. Esto con el fin de desarrollar productos, mejoras de bienes y ofrecer servicios que generen valor a la universidad, a los sectores económicos con quienes interactúa y a la comunidad (Barrios, 2018).

Dado que se consideran las universidades un factor clave en la implementación de las recomendaciones antes mencionadas, se ha hecho un análisis de entorno VICA2 a una organización universitaria como es la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), la cual se considera en este trabajo como un caso de estudio. Esta institución pública, ubicada en el Estado Falcón, fue creada el 25 julio de 1977 (UNEFM, 1977), bajo el estatuto jurídico establecido en la Ley de Universidades que le da espacio a la reglamentación del modelo de Universidades Nacionales Experimentales. La UNEFM opera sobre cuatro pilares fundamentales: la academia, la investigación y desarrollo, la extensión y la producción (Rojas, 2005).

Junto con otras Universidades Nacionales Experimentales del país, la UNEFM ha sido instituida con el propósito de experimentar nuevos esquemas de gobernabilidad, diferentes a los de las Universidades Nacionales Autónomas, con modelos de educación, formación y gestión particulares, bajo la supervisión del Estado, además de articular la educación con las necesidades locales y territoriales (Rivero, 2017; Tremont, 2014).

Si se consideran los diferentes segmentos de la economía nacional (ver figura 4), las Universidades Nacionales Experimentales, junto con las otras universidades, se ubicarían en el segmento cuaternario, ya que la actividad medular de estas instituciones es ofrecer Servicios Basado en Conocimiento (SBC).

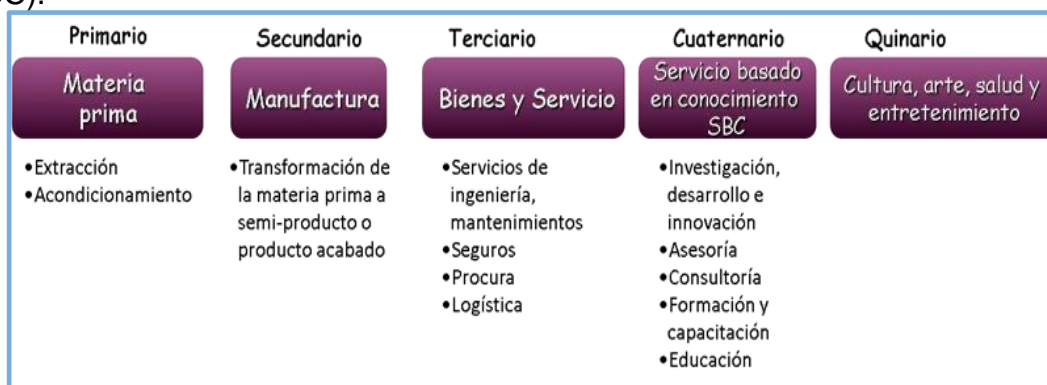


Figura Nro.4. Segmentos de la economía. (Specht, 2019)

Los Servicios Basados en Conocimiento (SBC), se refieren a todas aquellas actividades desarrolladas por personal de medio y alto nivel de calificación educativo, que generan y transmiten conocimiento para educar o impulsar los procesos productivos de las organizaciones, a fin de hacerlos eficientes y efectivos, estimulando de esta manera las economías de los países (Lanchman, 2018).

Entre los SBC se encuentra el de investigación, desarrollo e innovación, junto con los servicios de asistencia técnica especializada (Lanchman, 2018; Rozemberg, 2019; Gayá 2020), formación y capacitación de personas. Estas actividades las realiza la UNEFM a través de sus diferentes Decanatos, Centros

de Investigación, Fundación UNEFM y de INUFALCA, que es una empresa de carácter jurídico, financieramente independiente adscrita a la universidad.

La UNEFM ha asumido el desafío de entrar en un proceso de transformación para convertirse en una Universidad Popular y Productiva, una organización ágil, que genera ingresos propios, en línea con las instrucciones del Presidente Nicolás Maduro del pasado Agosto 2019 (VTV, 2019) y también en línea con el Plan Patria 2019-2025, el cual destaca en el objetivo 2.3.10.4 que se deben “articular dinámicas formativas en la educación universitaria para la conformación de nuevos emprendimientos productivos, de acuerdo con las potencialidades del territorio, que satisfagan las necesidades fundamentales de la población” (Patria, 2019).

Para realizar el análisis VICA2 a la UNEFM, se hicieron entrevistas semiestructuradas, junto con talleres virtuales a una muestra de 30 profesionales que trabajan en diferentes organizaciones de la institución durante el período octubre 2019 hasta marzo 2021. En la tabla nro. 3, se muestran los resultados asociados a la consolidación de la información recolectada y relacionada con los ocho elementos de VICA2 destacados en la tabla nro. 2.

Tabla Nro. 3: Resultados del análisis VICA2 en la UNEFM

COMPONENTES	CASO UNEFM
Volatilidad	La UNEFM depende de los fondos que asigna el Estado para operar. Este último se ha visto afectado significativamente por la volatilidad en los precios del petróleo, impactando la disponibilidad de fondos requeridos para cubrir el presupuesto de las universidades. La institución requiere monitorizar de cerca los factores del entorno, tanto externo como interno, buscando establecer cooportunidad (híbrido entre competencia y cooperación) con otras organizaciones e instituciones.
Vulnerabilidad	La indisponibilidad de presupuesto adecuado para operar y mantener la institución, coloca a la UNEFM en una posición vulnerable. La institución requiere identificar las amenazas, las carencias, las oportunidades y las fortalezas a través de un análisis DOFA, realizar su mapa estratégico y preparar un plan alineado con dicho mapa para gestionar la vulnerabilidad.
Incertidumbre	La UNEFM requiere validar continuamente las premisas y las restricciones de cara a los cambios del entorno, así como establecer pautas explícitas vinculadas a los planes estratégicos de la institución, con el fin de tener una especie de brújula que para manejarse en situaciones impredecibles.
Inseguridad	El deterioro en los ingresos económicos del talento humano que hace vida en la UNEFM, ha provocado desenfoque en actividades medulares o una alta rotación de personal,

	<p>incluyendo el personal de seguridad, quedando desatendidas las instalaciones, a merced del hurto y el vandalismo.</p> <p>La UNEFM requiere hacer una campaña de sensibilización para que toda la comunidad universitaria, comprenda su rol y asuman los compromisos requeridos de forma responsable. También es importante integrar las dimensiones de seguridad. Conectarse con otras personas u organizaciones para hacer sinergias y tomar en cuenta la información que permita sopesar la anticipación de eventos. Igualmente, es necesario tomar la determinación de andar con el miedo como un compañero sin que éste tome el control sobre la situación.</p>
Complejidad	<p>La UNEFM está conformada por unidades organizacionales que requieren trabajar de manera articulada, interrelacionadas en forma de red, sin silos organizacionales. Es necesario validar que se comprenden dichas interconexiones y las interdependencias, así como también, tomar en consideración la importancia que reviste experimentar en el uso de prácticas emergentes, trabajando en equipo y colaborativamente.</p>
Caos	<p>La situación de Venezuela con una gobernanza dual, influye significativamente en la voluntad de trabajo y en la motivación de las personas, creando ausencia de certeza y criterios para operar adecuadamente en la UNEFM. A esto se le suma la alta deserción de talento humano con amplia experiencia que es reemplazado por nuevos profesionales aún en etapa de formación. La lógica organizacional se compromete con el hecho de que los profesionales aún activos, que por ejemplo, trabajan en investigación y desarrollo en los laboratorios, no pueden ejercer a plenitud trabajos presenciales, por las restricciones de movilidad impuestos durante la pandemia y la ausencia de combustible. Todo esto influye en el orden y fluidez requeridos para operar con certeza y criterios. El proceso de transformación que la UNEFM quiere transitar para convertirse en una Universidad Popular y Productiva como una organización ágil, que genera ingresos propios, implica tomar en cuenta nuevos aprendizajes, la experimentación, el ensayo y error, junto con la reflexión e introspección, combinando prácticas emergentes e innovadoras.</p>
Ambigüedad	<p>La UNEFM, al ser una institución supervisada directamente por el Estado (influenciado con una gobernanza dual), es susceptible a una situación ambigua, con políticas gubernamentales confusas y poco claras. Esto requiere que</p>

	la institución asuma posiciones flexibles y adaptables, tomando en consideración todas las opciones con una mente abierta; buscando entender lo fundamental, para enfocarse en ello y actuar en consecuencia.
Adversidad	El hecho de que la UNEFM deba ajustarse e ingeniárselas para operar y mantener la institución con el escaso presupuesto asignado por el Estado, ya es una condición adversa. Esto demanda que las autoridades de la institución, junto con el resto del talento humano que hace vida en la institución, tomen la determinación de afrontar la situación con flexibilidad, perseverancia y adaptabilidad, teniendo en mente que la experiencia que se vive, dejará como resultado un gran aprendizaje con un crecimiento interior para cada actor.

Como resultado del análisis VICA2, se plantea que la UNEFM puede preparar estrategias para gestionarse ante este entorno y tomar la determinación de experimentar lo que implica construir un entorno de posibilidades y oportunidades para esta institución. Este entorno de posibilidades está caracterizado con el acrónimo VECA2 cuyos elementos son: **Visión-Voluntad, Empatía-Entendimiento, Conocimiento-Colaboración, Agilidad-Aprendizaje**. En la tabla nro. 4, se define cada uno de estos componentes.

Tabla Nro. 4: Componentes de VECA2

COMPONENTE	DESCRIPCIÓN
Visión	Se requiere tener y establecer compromiso con la visión de futuro de la organización, para afrontar el escenario VICA2. Aquí es de suma importancia diseñar y sostener conversaciones efectivas cruciales que conducen a resultados a través de la coordinación de acciones (Ortiz, 2015).
Voluntad	Este componente se asocia con la determinación que precede cualquier acción que se ejecute para obtener un resultado o alcanzar una meta. La ausencia de determinación y de voluntad, limitan la concreción de acciones y hechos relacionados a cualquier intención.
Empatía	Es una actitud en los seres humanos que fomenta la interconexión e interrelación entre las personas a través de la comprensión. La empatía permite abrir espacios de conversaciones efectivas y coordinación de acciones que conducen a la construcción de mundos de posibilidades donde cohabitan las personas (Rivero, 2019).
Entendimiento	Se refiere a comprender el entorno tanto interno como externo del individuo y de la organización, así como las interrelaciones

	e interconexiones de los componentes de VICA2 y VECA2 para gestionar en estos escenarios.
Conocimiento	Al comprender a las personas y los entornos, somos más conscientes de los resultados que se van logrando en la medida que estamos experimentando y reflexionando, emergiendo así un nuevo conocimiento que nutre y enriquece nuestro espacio cognitivo, que se va expandiendo progresivamente.
Colaboración	Se relaciona al proverbio africano “Si quieres ir rápido camina solo, si quieres llegar lejos ve acompañado.” La colaboración abre espacios para la participación e intercambio de ideas entre las personas, con miras a abordar alguna situación o evento en particular y para co-crear.
Agilidad	Se refiere a la filosofía que conglo mera la flexibilidad, la adaptabilidad, la capacidad de dar respuestas pertinentes y oportunas, así como la transparencia en el rendimiento de cuentas y la apertura para experimentar (Specht, 2019).
Aprendizaje	Se refiere al aprendizaje que se obtiene en el proceso de transitar el entorno VICA2 trabajando para crear un nuevo entorno VECA2. Este aprendizaje surge de llevar a cabo los procesos de flexibilización, adaptación y de optimizar el desempeño para dar respuestas oportunas, con la mente abierta para experimentar y producir el conocimiento que se deriva de esa experimentación, de la iteración, revisión y reflexión, junto con el trabajo colaborativo.

Conclusiones

El entorno VUCA o VICA considerado desde finales de la última década del Siglo XX y durante las dos primeras décadas del Siglo XXI, se ha modificado con nuevos elementos que han emergido a consecuencia de la pandemia del COVID-19. El nuevo entorno se llama VICA2, un acrónimo que se refiere a la combinación de ocho elementos que interactúan y son interdependientes: **Volatilidad-Vulnerabilidad, Incertidumbre-Inseguridad, Complejidad-Caos, Ambigüedad-Adversidad.**

Al hacer el análisis de entorno VICA2 en la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda (UNEFM), se abre el espacio para que esta institución evalúe, revise y replantee su visión, misión y propósito para ajustarse y acoplarse a los nuevos lineamientos del Estado Venezolano a fin de enfrentar la situación de la pandemia y apoyar en el impulso del desarrollo del país.

Los líderes y máximas autoridades de la UNEFM, deberían trazar sus estrategias para gestionar la institución en este escenario VICA2 y tomar la determinación de construir un entorno de posibilidades, llamado VECA2 que se

refiere a: **Visión-Voluntad, Empatía-Entendimiento, Conocimiento-Colaboración, Agilidad-Aprendizaje**. De esta manera se contribuye en nutrir la confianza que debe predominar en el resto de la comunidad universitaria, para fortalecer la institución en el proceso de transformación que impulsa a la UNEFM convertirse en una Universidad Popular y Productiva, organización ágil que genera ingresos propios, partiendo de diversos escenarios distintos a los ingresos por matrícula estudiantil, logrando así la sustentabilidad y sostenibilidad en el tiempo, a través de las labores de investigación y desarrollo, extensión y producción.

Referencias

(Aranguren, 2020) Aranguren, Robinson. (2020). “¿La Pandemia acelera el uso de la Criptomoneda?”. CROWE. Blog. 24-06-2020. <https://www.crowe.com/ve/insights/la-pandemia-acelera-el-uso-de-la-criptomoneda>

(Barrios, 2018) Barrios Aguilar, Blanca. M; Moreno García, Edith. J; Barrios Aguilar, Ezequiel. J y Moreno García, Julio. (2018). “CONSIDERACIONES DE LA UNIVERSIDAD PRODUCTIVA COMO POLÍTICA EDUCATIVA VENEZOLANA”. MEMORALIA. Edición Especial Encuentro Internacional Estudios Avanzados UNELLEZ – Noviembre 2018: 156-162. <http://www.postgradovipi.50webs.com/archivos/memorialia/especial/Articulo%2020.pdf>

(Bernstein, 2014) Bernstein, Laura E. (2014). “THE PERCEIVED IMPORTANCE OF VUCA-DRIVEN SKILLS FOR 21st CENTURY LEADER SUCCESS AND THE EXTENT OF INTEGRATION OF THOSE SKILLS INTO LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAMS”. Doctoral Thesis. School of Education. Drake University. Des Moines, Iowa. USA. 2014. Scholar Share @ Deake. <https://escholarshare.drake.edu/handle/2092/2035>

(CEPAL, 2018) Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2018). “Datos, algoritmos y políticas: la redefinición del mundo digital” (LC/CMSI.6/4), Santiago, 2018.

(CEPAL, 2020) CEPAL. Naciones Unidas. 15 de julio de 2020. “Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones”. Nro 5. Informe Especial COVID-19.

(CEPAL, 2021) Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021). “Construir un futuro mejor: acciones para fortalecer la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible” (LC/FDS.4/3/Rev.1), Santiago, 2021.

(CEPAL, 2020-1) CEPAL. Naciones Unidas. 26 a 28 de octubre, 2020. “Construir un nuevo futuro. Una recuperación transformadora con igualdad y sostenibilidad”. Trigésimo octavo período de sesiones de la CEPAL. ISBN: 978-92-1-004745-6

(Cooke, 2012) Cooke, Janie Lynn. (2012). "Everything you want to know about agile. How to get agile results in a less-than-agile organization." IT Governance Publishing, United Kingdom. ISBN 978-1-84928-324-3

(De Berrios, 2009) De Berríos, Omaira G.; Briceño de Gómez, María Ysabel. (2009). "Enfoques epistemológicos que orientan la investigación de 4to. Nivel". *Visión Gerencial*, junio, 2009, pp. 47-54. Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela. <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545882009.pdf>

(De La Cuesta, 2020) De la Cuesta González, Marta. (2020). "La Economía circular: Una opción Inteligente". *Revista: La Economía Circular Una Opción Inteligente. DossieresEsFNro 37*, primavera 2020. Economistas Sin Fronteras. <https://ecosfron.org/wp-content/uploads/2020/03/Dossieres-EsF-37-La-Econom%C3%ADa-Circular.pdf>

(Forero, 2009) Forero de Moreno, Isabel. (2009). "LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO". *Revista Científica General José María Córdova*, vol. 5, núm. 7, julio, 2009, pp. 40-44. Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova". Bogotá, Colombia. <https://www.redalyc.org/pdf/4762/476248849007.pdf>

(García, 2016) García-Alandete, Joaquín. (2016). "Afrontando la adversidad. Resiliencia, optimismo y sentido de la vida". *Cuadernos de Psicología /04. Sociedad Latina de Comunicación Social. Edición no venal - La Laguna (Tenerife), 2016* – Creative Commons. www.revistalatinacs.org/09/Sociedad/sede.html, www.cuadernosartesanos.org/psicologia.html

(Gasteiz, 2019). Gasteiz Vitoria. (2019). "Estrategia de Economía Circular de EUSKADI 2030". *Circular Thinking*. Edición 1ro septiembre 2019. Administración de la Comunidad Autónoma del País Vasco. Departamento de Medio Ambiente, Planificación Territorial y Vivienda. https://www.euskadi.eus/contenidos/documentacion/economia_circular/es_def/adjuntos/EstrategiaEconomiaCircular2030.pdf

(Gayá, 2020) Gayá, Romina. (2020). "Servicios Basados en el Conocimiento. Relevancia y oportunidades para el MERCOSUR". Seminario virtual. 14 de julio 2020. 11h horario de Montevideo-Uruguay. www.mercosur.int. <http://www.sela.org/media/3220188/relevancia-y-oportunidades-para-el-mercosur-sbc.pdf>

(Gutiérrez, 2020) Gutiérrez. S, Alejandro. (2020). "Venezuela: Balance Económico 2020 y Perspectivas 2021". *Red agroalimentaria de Venezuela*. 15 de diciembre 2020, hora: 8:40 am. <http://www.redagroalimentaria.org/contenido/224>

(Hernández, 2019) Hernández, Jesús; Larequi, Elena. (2019). "Metodología de transformación ágil y responsable". Asociación de la Industria de Navarra (AIN). Gobierno de Navarra, España. <https://www.ain.es/site/wp-content/uploads/Folleto-informativo-TCAR-AGIL.pdf>

(Kerzner, 2020) Kerzner, Harold. (2020). "The Growth of Project Complexity in a VUCA World", International Institute for Learning (IIL). <https://www.iil.com/white-papers/white-paper-the-growth-of-project-complexity-in-a-vuca-world/>

(Kok, 2019) Van Sane, Joke. (2019). "Personal Leadership as Form of Spirituality" en "Leading in a VUCA World. Integrating Leadership, Discernment and Spirituality". Editores: Jacobus (Kobus) Kok, Steven C. Van den Heuvel. Springer Open. Contribution to Management Science. ISBN 978-3-319-98884-9 (eBook). 2019. <http://www.springer.com/series/1505>

(Lanchman, 2018) Lachman, Jeremías; López, Andrés. (2019). "Las empresas de Servicios Basados en Conocimiento para producciones de base biológica: el caso de la agricultura y ganadería de precisión". Foro Global de Servicios de UNCTAD y Redlas 2018. "Los servicios basados en conocimiento como oportunidad para la diversificación productiva exportadora" 13 y 14 de septiembre de 2018, Buenos Aires, Argentina. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/39-las_empresas_de_servicios_basados_en_conocimiento_sbc_para_producciones_de_base_biologica_el_caso_de_la_agricultura_de_precision.pdf

(Lozano, 2020) Lozano-Vargas, Antonio. (2020). "Impacto de la epidemia del Coronavirus (COVID-19) en la salud mental del personal de salud y en la población general de China". RevNeuropsiquiatr. 2020; 83 (1): 51-56. DOI: <https://doi.org/10.20453/rnp.v83i1.3687>. <http://www.scielo.org.pe/pdf/rnp/v83n1/1609-7394-rnp-83-01-51.pdf>

(Ojeda, 2020) Ojeda-Casares, Héctor; Gerardo de Cosío, Federico. (2020). "COVID-19 y salud mental: mensajes clave". Organización Panamericana de la Salud (OPS). Marzo 2020. <https://www.paho.org>

(Ortiz, 2015) Ortiz-Ocaña, A. (2015). "La concepción de Maturana acerca de la conducta y el lenguaje humano". Revista CES Psicología, 8(2) ,182-199. <https://www.redalyc.org/pdf/4235/423542417011.pdf>

(Patria, 2019) Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, Nro. 6446 de 8 de abril del 2019. 'Proyecto Nacional Simón Bolívar, Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2019-2025'. <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-de-la-patria-2019-2025-de-venezuela>

(PMI, 2020) Project Management Institute (PMI). (2020). "PMI 2020 Singposts Report. 6 global business trends driving the project economy and what they mean for project leaders". Project Management Institute (PMI). Powering the Project Economy. <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pmi-signposts-2020.pdf?v=80eb681d-96b7-48ee-b0f9-a3753d8889b3>

(PNUD, 2015) PNUD Argentina. (2015). "TRANSFORMAR NUESTRO MUNDO: LA AGENDA 2030 PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE" Agenda 2030 – UNDP" <https://www.undp.org> › PNUDAgent-DossierODS

(Rivero, 2017) Gómez Rivero, Jesús; Lugo Marín, Juan; Vargas Chacín, Leslie. (2017) "Modelo teórico de gestión para la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda atendiendo a un enfoque sistémico estructural funcional de sus procesos" Omnia, vol. 23, núm. 3, septiembre-diciembre, 2017, pp. 11-28. Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73754947002>

(Rivero, 2019) Rivero, Marcelo. (2019). "Empatía, el arte de entender a los demás". 10.13140/RG.2.2.30510.97605. https://www.researchgate.net/publication/333701266_Empatia_el_arte_de_entender_a_los_demas

(Rojas, 2005) Rojas, Reinaldo. (2005). "HISTORIA DE LA UNIVERSIDAD EN VENEZUELA" Revista Historia de la Educación Latinoamericana, Rhela. Vol. 7. Año 2005, pp. 73 – 98. https://revistas.uptc.edu.co/index.php/historia_educacion_latinoamericana/article/view/2533

(Rozemberg 2019) Rozemberg, Ricardo; Gayá , Romina. (2019). "Los Servicios Basados en Conocimiento en los países miembros de la ALADI". ALADI/SEC/Estudio 232. 22 de noviembre 2019. Secretaría General. Asociación Latinoamericana de Integración-ALADI. [http://www2.aladi.org/nsfaladi/Estudios.nsf/549D519A6B48B8A5032584C10052F463/\\$FILE/232.pdf](http://www2.aladi.org/nsfaladi/Estudios.nsf/549D519A6B48B8A5032584C10052F463/$FILE/232.pdf)

(Sahota, 2017) Sahota, Michael. (2017). "Una guía de supervivencia a la adopción y transformación ágil: trabajando con cultura organizacional". ISBN 978-1-105-73572-1.

(Schütz, 2019) Schütz, Florian; Heidingsfelder, Marie Lena; Schraudner, Martina. (2019). "Co-shaping the Future in Quadruple Helix Innovation Systems: Uncovering Public Preferences toward Participatory Research and Innovation". Revista: She Ji. The Journal of Design, Economics, and Innovation Volume 5, Number 2, Summer 2019. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S2405872618301394?token=4BA293AEA9E1D827633F2CB08D4E05FBFABC6889484CD23E291A2832C550613A428A0C7E90067019AF15CE70597201B3>

(Serón, 2020) Serón Galindo, Daniel. (2020). "Economía circular: de alternativa a necesidad". Revista: La Economía Circular Una Opción Inteligente. DossieresEsFNro 37, primavera 2020. Economistas Sin Fronteras. <https://ecosfron.org/wp-content/uploads/2020/03/Dossieres-EsF-37-La-Econom%C3%ADa-Circular.pdf>

(Simet, 2021) Simet, Lena; Ramachandra, Komala y Saadoun, Sarah. (2021). “La otra pandemia: combatir la desigualdad mientras luchamos por vencer el Covid”. Blog Human Rights Watch. <https://www.hrw.org/es/world-report/2021/country-chapters/377556#>

(Specht, 2018) Specht, Maria. (2018). “Gestión de Proyectos en la 4ta Revolución Industrial. Una mirada desde el Pensamiento Disruptivo”. Project Management Institute (PMI) Capítulo Venezuela. Webinar dado el 31-07-2018. <https://www.facebook.com/PMICapVzla/photos/webinar-pensamiento-disruptivo-en-la-gesti%C3%B3n-de-proyectosgesti%C3%B3n-de-proyectos-en/1851286481581829/>

(Specht, 2019) Specht, María Isabel. (2019). “Taller de Modelos de Negocios. Revisión del Modelo de Negocios de PDVSA Intevep”, Intevep S.A, Los Teques, Edo. Miranda, 28-05-2019

(Tremont, 2014) Tremont, Omar. (2014). “Educación universitaria en Venezuela: Motivado desde la agricultura”. Aporrea. Viernes, 25/04/2014 08:52 AM. www.aporrea.org/educacion/a186995.html

(UNEFM, 1977) República de Venezuela. Ministerio de Educación. Reglamento de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda. Decreto Nro. 2256 del 25 de julio de 1977. Gaceta Oficial 31285 del 28-07-1977

(VTV, 2019) Venezolana de Televisión (VTV). (2019). “Universidades oficiales y privadas debaten propuestas para su fortalecimiento”. Blog de Venezolana de Televisión. Publicado el 01 de agosto 2019. <https://www.vtv.gob.ve/universidad-oficiales-privadas-propuestas-fortalecimiento/>.