Diagnóstico

Ninguna institución es impermeable a los cambios que acontecen a su alrededor. Pensar las instituciones como cuerpos sociales dinámicos no es sino la consecuencia directa de insertarlas en el flujo de la historia. No estamos en el tiempo, como diría Heidegger en su famoso Sein und Zeit, somos el tiempo; ambos conceptos, el ser y el tiempo, son inseparables.

Antes de la pandemia: Gobierno Abierto e Innovación Pública

Antes de la crisis el sistema había ido produciendo una batería de propuestas, soluciones y enfoques, con el objetivo de reducir y mitigar esa crisis emocional previa entre la ciudadanía y las instituciones. Podemos agrupar estos abordajes en dos grandes frentes, uno dirigido a que los ciudadanos se sientan parte de las instituciones, otro, enfocado a que las instituciones ofrezcan soluciones a las necesidades que tienen los ciudadanos.

Respecto a lo primero, el paradigma es el Gobierno Abierto, entendido como el conjunto de políticas que propician la transparencia y la rendición de cuentas (derecho al saber) así como, la participación ciudadana (derecho a decidir). Desde este abordaje, el objetivo es aumentar la confianza ampliando el perímetro del demos, es decir, aumentando el número de sujetos políticos que producen institucionalidad, multiplicando así los inputs (Innerarity, 2017). Cuando pensamos en abrir las instituciones, a menudo, visualizamos puertas abiertas, páginas web con datos disponibles y buzones de sugerencias, pero lo cierto es que se puede llegar mucho más lejos en este terreno, porque lo que anhelan los ciudadanos es sentimiento de pertenencia, apropiación e identidad de lo colectivo.

Por otro lado, en lo relativo al segundo frente, la búsqueda de soluciones a las necesidades más acuciantes de la ciudadanía, que son otra fuente importante de desconfianza en el sistema, contamos con abundantes experiencias enfocadas a mejorar la administración, para hacerla más eficaz, flexible y ágil. Más instantánea y responsiva. Siguiendo una ética, pero también una estética, millennial.

Las instituciones llevaban años antes de la Covid-19 haciendo un esfuerzo titánico a través de oficinas de gestión del cambio o de transformación digital, servicios de modernización, departamentos de administración electrónica, planes de innovación, planes estratégicos, planes de administración inteligente, etcétera. Herramientas a las que había que sumar los miles de acciones de mejora constante, evaluación continua y micro innovaciones, en general, que se producían de forma cotidiana, silenciosa y diligente en todas las áreas y en todas las organizaciones sin que pusiéramos el foco en ellas. En educación o sanidad, en el ejército o la universidad, en los servicios

Copyright 2026

de transporte público o los sistemas de alcantarillado. A todo ello, le podemos llamar innovación pública. Desde esta perspectiva, los gobiernos han intentado atajar la crisis de confianza preexistente incidiendo en el cratos, en el valor producido y entregado a la ciudadanía, mejorando los outputs.

Concluimos el diagnóstico con dos ideas fuerza. En primer lugar, cualquier agenda de innovación ha de tener en cuenta el equilibrio entre ambos frentes. De lo que se deduce que la innovación pública o la innovación social son indisociables del paradigma de lo abierto, hasta el punto que defendemos que no puede haber innovación pública o social, al menos de largo alcance y alto impacto, si no está atravesada de participación, colaboración y transparencia. Y, en segundo lugar, que los laboratorios, dispositivos nacidos en la intersección de ambas visiones, entre la innovación pública y la gobernanza abierta, se reivindican como instrumentos especialmente productivos de pensamiento híbrido y acción anfibia. Lo que significa, por lo tanto, que esta tesis de la bisectriz ideal entre demos y cratos, entre participación y gestión, es una referencia imprescindible en la definición tanto de los modelos de los laboratorios, como de cualquier otro dispositivo que diseñemos para la innovación pública y social, siendo uno de los principales desafíos en la nueva era que inaugura la post pandemia, a los que debemos prestar todas nuestras atenciones, no solo para avanzar y propiciar procesos de transformación y cambio en nuestras organizaciones con el objetivo de hacerlas más innovadoras y democráticas, sino también para cerrar los flancos a los discursos de miedo y de odio que pretenden ensanchar sus apoyos ahondando en las fracturas sociales.

Líneas centrales del informe

Como resumen de la introducción y del diagnóstico podemos adelantar las siguientes hipótesis:

1. La pandemia ha llegado en un momento de transición decisiva de las organizaciones con una crisis de desconfianza sin cerrar desde hace una década, lo que exige que aceleremos urgentemente todos los procesos de transformación e innovación.
2. La innovación no se puede sistematizar sin margen de error porque depende significativamente de un hecho genuinamente humano que es la creatividad.
3. Reproduciendo las condiciones ambientales de los lugares donde se innova, recreando esos ecosistemas, podemos aproximarnos mucho a nuestra misión de promover la innovación y la creatividad.
4. Los ecosistemas son redes complejas compuestas de comunidades, pero en su nivel más básico, son personas conversando. No son escenarios míticos, ideales e inalcanzables, por lo que podemos aspirar a transformar poco a poco nuestras organizaciones e instituciones en algo parecido a esos ecosistemas.
5. Estudiar la ciencia de redes e identificar sus atributos clave nos debería permitir conceptualizar cómo funciona un ecosistema.
6. Estudiando todo lo que hacen las agencias que innovan y cómo se relacionan los innovadores entre sí y cruzándolo, a su vez, con las propiedades claves de las redes,

Copyright 2026

podemos generar un modelo sintético que resuma las dinámicas conducentes a la innovación. Con este propósito hemos analizado 105 metodologías de algunas de las agencias más innovadoras del mundo, listados por NESTA.

7. Nuestro modelo sintético se basa en seis vectores OPEN_, TRANS_, FAST_, PROTO_, CO_ y TEC_ y lo denominamos Hexágono de la Innovación Pública (HIP).
8. La metáfora de los rizomas como versiones de una red libre, descentralizada, versátil y aleatoria, nos proporciona una poderosa narrativa para confrontar a las instituciones jerárquicas, centralizadas y cerradas, ahogadas en sus propios cuellos de botella, indefensas ante amenazas sistémicas y problemas complejos como la pandemia de la Covid-19. Cierto grado de libertad es necesario para la creatividad y la innovación, pero también para reducir la vulnerabilidad de nuestras organizaciones ante un fallo crítico del sistema.
9. La innovación pública y la innovación social son indisociables del paradigma de lo abierto. Un adecuado equilibrio entre demos y cracia, participación y gestión, inputs y outputs, es fundamental en la producción de una nueva institucionalidad y es un dilema central de la teórica política contemporánea ante las patologías de nuestra democracia: populismo y tecnocracia. Además de hacer más innovadoras y democráticas nuestras organizaciones en el actual escenario de incertidumbres y miedos que genera la post-pandemia, las agendas de transformación y apertura son claves para cerrar los flancos ante los tambores de los nuevos autoritarismos.
10. Los laboratorios de innovación pública se muestran como los mejores dispositivos para operar combinadamente en ambos frentes: gobernanza abierta e innovación pública y social, a través del pensamiento híbrido y la acción anfibia. Son el mejor ejemplo de rizoma institucional. Generan un nivel óptimo de entropía, con la dosis adecuada de caos y libertad para promover la creatividad, rompiendo la dinámica jerárquica, cerrada y lineal de las instituciones. En ellos comprobamos una alta productividad en nuestro modelo sintético de seis vectores.
11. La experiencia de Frena la Curva como proyecto piloto ha servido para testar la validez del modelo HIP.
12. Todo este enfoque nos puede proporcionar pistas e inspiraciones interesantes para confeccionar un plan de acción que promueva la innovación pública y la innovación social en Iberoamérica, que puede ser implementada desde laboratorios como rizomas virtuosos, o desde cualquier otro instrumento, unidad, servicio, sección o equipo. La herramienta de autodiagnóstico del modelo HIP para organizaciones (Anexo II) y el HIP-SIM (Anexo III), un software abierto para la simulación de ecosistemas de innovación a través de los seis vectores, destinada a crear debate y comunidad internacional sobre este tema, deberían ayudar a acelerar un proceso sistémico de transición institucional en la región.
13. A toda esta visión que repiensa las organizaciones como cuerpos sociales dinámicos y abiertos, cuyos flujos principales son las conversaciones productivas basadas en el afecto, la confianza y el cuidado mutuo, le llamamos instituciones que aprenden o instituciones

Copyright 2026

rizoma. Y parte de la base de que es un movimiento imparable, según el cual, todas las instituciones ya están deviniendo en redes, motu proprio, abandonando poco a poco sus morfologías jerárquicas y centralizadas. Por lo que nuestro único objetivo es generar autoconsciencia en las organizaciones para que sean capaces de activar las palancas de ese devenir ya en marcha y que, en todo caso, tras la pandemia, urge acelerar más que nunca.

Sigamos entonces con nuestro propósito y vayamos directamente a la ciencia de redes como base teórica de nuestro abordaje.

Revision #1
Created 2022-02-17 10:28:47 CET by Silvia Coscolin Sanchez
Updated 2022-02-17 10:30:13 CET by Silvia Coscolin Sanchez

Copyright 2026