

CRÍTICA DE LA INNOVACIÓN INSTRUMENTAL. NOTAS SOBRE LA TENSION ENTRE MÉTODO E IMAGINACIÓN POLÍTICA

por Exequiel D. Rodríguez*

I. Introducción. La paradoja de la creatividad normada

En los últimos años, la innovación se ha consolidado como un imperativo transversal en el ámbito de la gestión pública. Bajo enunciados de apertura, creatividad, agilidad, participación o colaboración, se multiplican metodologías y dispositivos que aspiran a transformar la manera en que el Estado diseña políticas, toma decisiones y se relaciona con la ciudadanía (Grandinetti 2018, Kimbell 2011, 2012, Manzini 2015, Pobes Gamarra et al. 2015, Ramírez Alujas 2016). Laboratorios, *think tanks*, talleres de co-creación y dinámicas inspiradas en el diseño desplazan progresivamente las formas tradicionales de la labor pública, modificando tanto el repertorio de herramientas como los lenguajes y sentidos que la configuran (Acevedo y Dassen 2016, Grandinetti 2018, 2019, Mulgan 2007, 2010, Ramió 2021, Rodríguez 2018).

Sin embargo, esto que aparece como apertura suele cristalizar con rapidez en formatos rígidos. En nombre de la innovación, lo nuevo se transforma en protocolo, y la promesa de lo inesperado se encuadra en guías, *canvases*, ciclos y marcos operativos controlables. En este trabajo se propone conceptualizar ese pasaje como una *tecnología de captura* que organiza el deseo colectivo y recubre el conflicto bajo consensos estéticos. La noción dialoga con la capacidad del capitalismo para absorber críticas y reconvertirlas en motor propio (Boltanski y Chiapello 2002),

* UNR/CONICET, Argentina. E-mail: exequiel.rodriguez@fcpolit.unr.edu.ar.
ORCID: 0000-0003-0304-4896.

con el análisis de Bourdieu (1997) sobre la reproducción de estructuras a través de disposiciones incorporadas, y con la idea foucaultiana de tecnologías de gobierno (Foucault 2006), donde los dispositivos administran comportamientos y delimitan horizontes de acción, así como con perspectivas que analizan la captura y reorientación de fuerzas instituyentes y deseos de transformación (Deleuze y Guattari 2010, Lazzarato 2002, 2006). Como se desarrollará más adelante, este enfoque permite distinguir al menos cuatro modalidades de captura (prefiguración, fragmentación, mercantilización y apariencia) según el mecanismo específico con que cada metodología canaliza y neutraliza el conflicto.

Sin desconocer los aportes concretos que pueden derivarse de su utilización en contextos públicos específicos, este trabajo se orienta a interrogar los efectos políticos de su adopción hegemónica, atendiendo a cómo ciertas metodologías, al arraigar bajo una estética colaborativa, tienden a reproducir y naturalizar asimetrías en las capacidades de decisión e incidencia. El objetivo es examinar sus condiciones de posibilidad y límites metodológicos, haciéndose eco de debates sobre el reparto de lo sensible (Rancière 1996) y sobre las formas contemporáneas de gestionar el malestar (Brown 2015).

Interrogar los lenguajes e interfaces que organizan lo público implica reconocer que lo metodológico nunca es neutro, pues selecciona, jerarquiza y codifica (Callon 1984, Latour 2008). Esto es, determina qué se considera problema, qué soluciones son viables, quién participa y bajo qué reglas. Así, como hemos mencionado, las herramientas de innovación pública pueden funcionar como tecnologías de gobierno (Foucault 2006) que estimulan la creatividad mientras evitan la coerción directa. En este sentido, investigaciones como las de Meijer et al. (2016) o Meijer y Thaens (2020) muestran que muchas innovaciones se integran a los arreglos democráticos existentes, produciendo transformaciones en los formatos de interacción y en los procedimientos sin implicar, por ese solo hecho, una reconfiguración de las estructuras que organizan la toma de decisiones. Esto plantea una pregunta central: ¿qué formas de política habilita cierta innovación pública *mainstream* cuando se proceduraliza, y cuáles deja fuera?

Para abordar esta cuestión, el trabajo desarrolla una lectura crítica de segundo orden sobre el giro metodológico en el campo de la in-

novación pública, interrogando el tipo de politicidad que se configura cuando ésta se organiza en torno a ciertos formatos y procedimientos. En este sentido, el análisis no se sitúa en la evaluación empírica de experiencias o resultados de implementación¹; sino en el examen de un corpus compuesto por literatura académica especializada, manuales y textos programáticos, guías y marcos de organismos internacionales, así como repertorios de “buenas prácticas” que circulan como saber legítimo y prescriptivo en el campo (Acevedo y Dassen 2016, Bason 2010, Mulgan 2007, 2010, OECD 2017, 2020a, Rodríguez 2018, UNDP 2016). A partir de estos materiales, junto con las operaciones de traducción, estandarización y legitimación que los hacen circular como saber autorizado, se reconstruyen supuestos, promesas, ambigüedades, efectos verosímiles y operaciones de sentido asociadas a las metodologías más difundidas, observando cómo configuran problemas, delimitan horizontes de intervención, organizan expectativas y estructuran marcos de acción pública. La apuesta del trabajo reside en interrogar una racionalidad metodológica estructurada en torno a un conjunto de rasgos recurrentes: su formulación como *toolkits*, *frameworks* o *playbooks* transferibles; la centralidad otorgada al proceso, la iteración, la evidencia, el usuario, el prototipo y el aprendizaje; y su presentación como enfoques aplicables a contextos múltiples. En conjunto, estos rasgos configuran un supuesto implícito de neutralidad técnica, en tanto el método se concibe como un medio formalmente estable, capaz de orientarse a fines diversos sin alterar su naturaleza.

Este trabajo aborda esa inquietud combinando un recorrido crítico por las metodologías más difundidas y una relectura que desplaza la atención de las técnicas a los imaginarios: deseo, ceremonialidad, fantasma y montaje como ejes para repensar la politicidad de la innovación más allá de sus formatos y protocolos. En esta línea, y siguiendo a

¹ Una amplia literatura ha analizado empíricamente la circulación, implementación y efectos organizacionales de este tipo de metodologías y dispositivos en el sector público, especialmente en relación con laboratorios de innovación, enfoques de diseño, metodologías ágiles y prácticas de co-creación. Véanse, entre muchos otros, Acevedo y Dassen (2016); Bherer, Gauthier y Simard (2017); McGann, Blomkamp y Lewis (2018); Mergel, Gong y Bertot (2018); Ramírez Alujas (2016); Rodríguez (2018); Tönurist, Kattel y Lember (2017); Voorberg, Bekkers y Tummers (2015).

Rodríguez Zoya y Rodríguez Zoya (2013), se trata de interrogar la innovación a partir de sus supuestos políticos y éticos, más allá de sus promesas técnicas. Desde la teoría política, la sociología del conocimiento y el análisis institucional, la propuesta es desnaturalizar las premisas que sostienen la creciente metodologización del accionar público y examinar la capacidad de estas herramientas para moldear los eslabones entre política, saber y acción.

II. El paradigma de la innovación instrumental

En las dos últimas décadas, la innovación pública se ha instalado como un eslogan transversal en el campo estatal. Gobiernos, organismos internacionales, *think tanks* y actores del tercer sector han promovido agendas orientadas a transformar la gestión pública mediante enfoques que privilegian la creatividad, la experimentación y el trabajo colaborativo (Grandinetti 2018, OCDE 2024, OECD 2017, Ramió 2021, SEGIB 2023, UNDP 2016). Este auge se vincula con la persistencia de estructuras burocráticas caracterizadas como ineficientes, verticales, opacas y distantes de las necesidades ciudadanas; con la crisis de legitimidad que atraviesan muchas instituciones públicas, ante la cual la innovación se presenta como un recurso técnico (y también discursivo) capaz de recomponer la confianza; y con la creciente complejidad de los problemas públicos (interdependientes, ambiguos, cambiantes, inciertos), que ha puesto en entredicho los formatos tradicionales de acción estatal e incentivado la búsqueda de respuestas más ágiles, flexibles, abiertas y adaptativas (Bason 2010, Chesbrough 2003, Grandinetti 2018, Hartley 2005, Mulgan 2007, 2010, Osborne y Brown 2011, Pobes Gamarra et al. 2015).

En este escenario, la innovación pública ha sido definida de maneras diversas. Por ejemplo, como proceso de aprendizaje institucional (Hartley 2005), como cambio significativo en productos, procesos o estructuras organizacionales (Osborne y Brown 2011), o como respuesta creativa a desafíos emergentes en contextos de incertidumbre (Bason 2010). Pese a estas diferencias, se impone una tendencia a homogeneizar su sentido, vinculándola con la incorporación de metodologías prediseñadas que se replican como recetas. Este desplazamiento configura

lo que aquí se denomina “innovación instrumental”: un modelo procedimental que, al universalizar métodos importados (como el *design thinking*), tiende a aplicarlos de manera estandarizada, aun cuando en su formulación teórica se enfatice la centralidad del contexto, del usuario y de la especificidad del problema. En la práctica, esa apelación a lo situado suele resolverse mediante la replicación de “cajas de herramientas”, secuencias y formatos predefinidos, lo que limita la capacidad de interrogar las condiciones singulares de los problemas públicos abordados. Grandinetti (2018) lo advierte, en cierto modo, al caracterizar el modelo de “innovación lineal”, cuyo auge puede asociarse a la década de 1990, en términos de transferencia prescriptiva, en la que lo novedoso se incorpora como solución cerrada sin cuestionar el marco que define los problemas. Aquí se propone, no obstante, que dicho diagnóstico puede extenderse también a las configuraciones posteriores que han asumido otros enfoques de innovación pública. La innovación instrumental tiende, en ese registro, a producir una serie de movimientos recurrentes. Por un lado, contribuye a despolitizar el campo de lo público al traducir problemas complejos en cuestiones predominantemente técnicas; por otro, privilegia respuestas rápidas y acotadas que dificultan la construcción de soluciones sostenidas, negociadas y temporalmente extensas; finalmente, al naturalizar determinados marcos metodológicos como universales, restringe la imaginación política y clausura otras formas posibles de pensar y organizar lo común.

III. Críticas contemporáneas al giro metodológico²

En los últimos años ha crecido un corpus crítico que examina los fundamentos y efectos de metodologías como *design thinking*, *agile*, *lean*

² Como se explicitó en la introducción de este trabajo, las críticas desarrolladas en este apartado no se apoyan en la evaluación empírica de experiencias concretas, sino en el análisis de marcos conceptuales y programáticos que circulan como saber autorizado (literatura académica, manuales, guías y repertorios de buenas prácticas, etc.) y en el diálogo con un corpus de investigaciones que han problematizado estas metodologías desde distintos campos. A través de esos materiales, se examinan las condiciones bajo las cuales tales enfoques se presentan, se difunden y adquieren autoridad en el campo de la innovación pública.

startup o la co-creación. Lucy Kimbell (2011, 2012) muestra que la adopción gerencial y pública del *design thinking* tiende a generalizar y descontextualizar prácticas de diseño, invisibilizando su carácter situado y las relaciones de poder que atraviesan los procesos.

Cameron Tonkinwise (2011) advierte que la popularización del *design thinking* en entornos de gestión abstrae el proceso y lo reduce a una fórmula replicable, desplazando la reflexión política hacia un plano meramente procedimental. Carl DiSalvo (2015), por su parte, propone un *adversarial design* que visibilice tensiones y disensos, en contraste con metodologías orientadas a consensos rápidos y estandarizados.

Desde la sociología de la tecnología, Noortje Marres (2012) señala que ciertos dispositivos participativos, al definir de antemano los términos del problema, convierten la participación en delegación técnica más que en capacidad de incidencia. Y, siguiendo a Alison Powell (2016), la lógica *hacker* aplicada a lo público tiende a valorar la rapidez y la participación procesual por encima de los fines sustantivos. Esa orientación corre el riesgo de reducir la innovación a dinámicas inmediatas, debilitando la legitimidad y la complejidad institucional.

En conjunto, estas perspectivas coinciden en que la centralidad del método como forma de saber y autoridad desplaza el conflicto estructural hacia el procedimiento. Reconocerlo no implica desechar las herramientas; más bien, se trata de situarlas en sus condiciones de posibilidad. Pues toda metodología recorta la realidad; el problema aparece cuando ese recorte se absolutiza, obstruyendo la imaginación política. Los siguientes apartados profundizan esta cuestión, a partir del análisis y la problematización de algunas de las metodologías y herramientas asociadas a la innovación pública contemporánea.

III.a. Design thinking como ritual de consenso

Entre las metodologías de innovación más difundidas en el ámbito público, el *design thinking* ocupa una posición protagónica. Su atractivo reside en la combinación de empatía, creatividad y capacidad para resolver problemas. Heredera de tradiciones del diseño industrial y de enfoques centrados en el usuario, esta metodología fue sistematizada y popu-

larizada por empresas como IDEO y por instituciones académicas como la *d.school* de Stanford. Con el tiempo, fue incorporada por numerosos gobiernos como herramienta para repensar políticas públicas, en experiencias como el Policy Lab del Reino Unido o los marcos impulsados por el OECD Observatory of Public Sector Innovation (OPSI) (Acevedo y Dassen 2016, Kimbell 2011, 2012, Manzini 2015, Ramírez Alujas 2016). En estos entornos, el *design thinking* suele enmarcarse como método participativo y accesible, capaz de producir soluciones innovadoras.

Su lógica se articula en torno al principio relativamente sencillo de identificar necesidades reales de las personas, generar múltiples ideas de forma colaborativa y testear soluciones mediante prototipos iterativos (Brown 2009). El ciclo de inspiración, ideación e implementación se presenta como un itinerario creativo hacia la innovación, orientado a desactivar inercias de la burocracia tradicional y a fomentar una “inteligencia colectiva” basada en la acción.

Una parte relevante de la literatura sobre diseño ha subrayado el potencial del *design thinking* para abordar problemas complejos, especialmente en contextos públicos atravesados por incertidumbre, fragmentación organizacional y pluralidad de actores (Bason 2010, Kimbell 2011, 2012, Manzini 2015). Autores como Buchanan (1992) conciben el diseño como una práctica deliberativa orientada a “problemas malditos”, en la que la definición del problema y la exploración de soluciones forman parte de un mismo proceso reflexivo. En una línea convergente, Meroni y Sangiorgi (2011) destacan el carácter relacional, situado y abierto del diseño de servicios, entendiendo estas prácticas como dispositivos para articular saberes heterogéneos, experiencias de usuarios, capacidades institucionales y dinámicas organizacionales que atraviesan la provisión de servicios públicos.

En el mismo sentido, trabajos de orientación más aplicada señalan que el diseño de servicios puede contribuir a mejorar la comprensión de trayectorias de uso, a introducir lógicas experimentales de bajo riesgo y a favorecer aprendizajes organizacionales en el sector público, siempre que se reconozcan sus límites y se atienda a las condiciones institucionales de su implementación (Pobes Gamarra et al. 2015, Stickdorn y Schneider 2010). Estas aproximaciones coinciden en advertir que el valor del diseño no reside en la aplicación mecánica de herramientas, sino en su

inserción en procesos reflexivos más amplios, sensibles al contexto, a las asimetrías de poder y a los marcos normativos que estructuran las modalidades de intervención. Cabe preguntarse, sin embargo, en qué medida estas condiciones se preservan cuando estas prácticas se traducen en formatos metodológicos estandarizados.

En ese sentido, una observación más detenida muestra que, en su formato dominante, esta metodología encierra una paradoja. Se presenta como apertura, pero canaliza la creatividad a través de pasos predefinidos, guías estandarizadas, *toolkits* y plantillas. Kimbell (2011, 2012) muestra que este tipo de formatos deriva de intentos de traducir las prácticas del diseño a marcos reproducibles en entornos “no diseñísticos”, lo que facilita su adopción institucional pero también reduce la sensibilidad al contexto y a las relaciones de poder que atraviesan el proceso. Tonkinwise (2011) señala que el pensamiento de diseño, en su versión más difundida, corre el riesgo de convertirse en un estilo o marca registrada, reduciendo su potencial crítico y desviando la atención del porqué y el para qué del cambio hacia el cómo del procedimiento (no por el hecho en sí de ser método, sino por su traducción a formato estandarizado y replicable).

Este ritual metodológico permite que la participación sea visible, aunque por sí solo no modifica las desigualdades presentes en la toma de decisiones. En los discursos y manuales de *design thinking* aplicados al sector público, la metodología suele presentarse como intrínsecamente democratizadora: se enfatiza que “la ciudadanía decide”, que “todas las voces cuentan”, que los procesos son “centrados en las personas”, que las soluciones “emergen desde abajo” o que la empatía con el usuario permite producir intervenciones más justas, transparentes, inclusivas y legítimas. Sin embargo, los talleres de *design thinking* configuran con frecuencia un espacio escénico en el que la horizontalidad parece asegurada, aun cuando las condiciones de posibilidad del problema ya estén delimitadas por marcos previos. Aquella “empatía” (noción central del proceso) opera así como dispositivo de traducción afectiva, con escasa o nula apertura al conflicto o a la alteridad radical.

En este marco, el *design thinking* funciona como una forma de consenso manufacturado. Marres (2012) observa que, en determinados entornos, este tipo de dispositivos configuran el problema antes de que

se abra el debate, fijando el alcance de lo discutible y de las posibles respuestas. No es sólo que “faciliten” la deliberación. También delimitan de antemano el terreno de juego. La metodología deja de este modo de operar como herramienta “neutra” para convertirse en una tecnología de prefiguración, capaz de delimitar lo pensable, lo decible y lo deseable en la política pública.

El resultado es una innovación ritualizada que se materializa en lienzos y *post-its*, pero que raramente altera las condiciones estructurales de la toma de decisiones. El *design thinking* adopta así la forma de una adaptación estilizada. Una estética del cambio sin conflicto. Esta lógica se replica en formatos como *hackathons*, jornadas de ideación o *design sprints*, donde la innovación se escenifica como un evento colectivo, acelerado y visualmente estimulante, orientado a producir una imagen de consenso (ordenado, visual y temporalmente contenido). Tal como observan Tönurist et al. (2015, 2017) y McGann et al. (2018), muchos laboratorios de innovación pública operan como “islas de experimentación”: estructuras pequeñas, ágiles y atractivas en su puesta en escena, pero sin la autoridad ni los recursos necesarios para escalar sus soluciones hacia transformaciones duraderas.

III.b. Agile y la fragmentación de lo político

Entre las metodologías más influyentes del nuevo *management* público se encuentra el enfoque ágil (*agile*), surgido en el desarrollo de software como alternativa a los modelos jerárquicos y secuenciales de gestión de proyectos. Contra planificaciones rígidas y cronogramas extensos, propone ciclos breves de iteración (*sprints*), equipos autogestionados, objetivos flexibles y entregas continuas. Esta lógica, orientada a la mejora permanente y a la capacidad de adaptación, ha sido trasladada al ámbito estatal por laboratorios de políticas, agencias públicas y organismos internacionales, como el United States Digital Service o el OECD Observatory of Public Sector Innovation (OECD 2020a). En estos contextos, se presenta como una estrategia para modernizar los servicios gubernamentales, promoviendo una agilidad que tiende a fragmentar los procesos y a traducir los conflictos en entregables rápidos y medibles.

Desde una perspectiva más funcional, distintos trabajos han señalado que los enfoques ágiles pueden contribuir a mejorar la capacidad de adaptación organizacional y reducir tiempos de respuesta, favoreciendo aprendizajes incrementales en contextos de alta incertidumbre, especialmente en el desarrollo de servicios digitales y procesos internos (Neumann et al. 2024, OECD 2020b, UK Government Digital Service 2016). En estos términos, *agile* aparece como una respuesta pragmática a ciertas rigideces de la gestión pública tradicional, aunque estudios específicos sobre la adopción de enfoques ágiles en el sector público y en organizaciones complejas muestran que sus beneficios tienden a concentrarse en el plano operativo (coordinación, entrega y cumplimiento procedimental) (Conboy y Carroll 2019).

Si bien Tonkinwise (2011) no se ocupa específicamente del enfoque ágil, sus aportes resultan útiles para pensar cómo ciertos marcos metodológicos orientados a la resolución rápida de problemas pueden despolitizar el diseño al desplazar la atención desde las estructuras que condicionan la acción hacia el cumplimiento procedimental. Desde una preocupación convergente, DiSalvo (2015) analiza cómo algunas formas de diseño participativo absorben el conflicto en dinámicas instrumentales, limitando su potencial crítico.

En el ámbito público, esta lógica genera una incongruencia. Se invoca el cambio estructural, pero se lo confina a ciclos de iteración que limitan la proyección más allá del próximo entregable. Se promueve la colaboración, aunque circunscripta a equipos aislados que no suelen interrogar las condiciones que enmarcan su labor. Lo político queda disuelto en lo procedimental. Se gestiona el problema y se mide el impacto sin nombrar el conflicto. Rescatando aportes de Marres (2012), este tipo de metodologías median las interacciones y determinan qué aspectos se abordan y cuáles quedan excluidos, lo que puede conducir a una política implícita de bajo nivel de conflicto.

Agile se convierte así en una tecnología de fragmentación. Cada problema deviene tarea, cada actor se traduce en recurso, cada ciclo se resuelve en una solución provisional. En contextos donde los desafíos públicos exigen articulaciones complejas, esta lógica puede terminar inhibiendo más de lo que habilita. Allí donde existen conflictos, historicidad e intereses en disputa, la velocidad no sustituye la necesidad

de detenerse, escuchar y confrontar los fundamentos del problema. Por su concepción y por las formas en que suele ser institucionalizado, el enfoque ágil prioriza la entrega sobre la interrogación estructural, lo que puede volverlo insuficiente para contextos con alta conflictividad.

III.c. Lean startup y la mercantilización de lo público

De todas las metodologías importadas desde el sector privado, el enfoque *lean startup* es quizás el que con mayor claridad traslada la lógica empresarial al campo estatal. Nacido en el ecosistema de Silicon Valley, se basa en la creación de “productos mínimos viables” (MVP, por sus siglas en inglés), la iteración rápida y la validación constante con el “usuario final” (Ries 2011). Este enfoque ha sido presentado como una estrategia orientada a promover aprendizajes rápidos, reducir el costo del error y ajustar intervenciones en contextos complejos, incluso en iniciativas con objetivos públicos y sociales. En particular, Ann Mei Chang (2018) propone una reapropiación del enfoque *lean* para el sector público y el campo del impacto social, subrayando que la experimentación iterativa puede mejorar la pertinencia de las intervenciones siempre que se priorice el aprendizaje por sobre la escalabilidad y se mantenga un anclaje claro en los fines públicos perseguidos.

La incorporación de este modelo por parte de gobiernos, como en programas de fomento al emprendimiento (por ejemplo, Startup Chile) o en su traducción a manuales de política pública, introduce, no obstante, supuestos problemáticos sobre la naturaleza de lo público. Al reducir la incertidumbre mediante pruebas continuas, el enfoque *lean* tiende a reconfigurar los procesos de intervención como una secuencia de experimentos gestionables, en la que las dimensiones institucionales quedan progresivamente subordinadas a criterios de eficiencia y utilidad propios del mundo emprendedor. Estudios empíricos sobre gobernanza experimental, circulación acelerada de políticas y optimización técnica muestran que la lógica de prototipado, validación y aprendizaje rápido puede fragmentar los problemas públicos y traducirlos en métricas de rendimiento, reforzando una concepción instrumental de la labor estatal (Ansell y Bartenberger 2016, Eubanks 2018, Peck y Theodore 2015).

En este marco, la noción de “usuario” tiende a sustituir a la de ciudadano, y este desplazamiento no es menor, en la medida en que introduce una relación predominantemente transaccional, individualizada e instrumental con lo público, en detrimento de sus dimensiones políticas, colectivas, comunitarias e institucionales. Si bien este corrimiento no es formulado explícitamente en los términos del enfoque *lean*, diversos trabajos permiten problematizar sus implicancias. Powell (2021) muestra que, en el marco de las *smart cities* y de las lógicas de optimización, la ciudadanía tiende a ser reconfigurada en términos de uso y consumo, desplazando sus dimensiones colectivas hacia formas individualizadas de participación. En una línea convergente, DiSalvo (2015) advierte que la figura del “usuario” no es neutra, en tanto enmarca qué problemas se visibilizan y cuáles quedan fuera del campo de lo discutible.

El énfasis en el producto mínimo viable, por su parte, promueve una visión reduccionista de la complejidad pública. Aquello que no puede fragmentarse en entregables rápidos, evaluarse en plazos breves o validarse mediante métricas simples queda desplazado. El resultado es una forma de “innovación ansiosa”, guiada por la lógica del prototipo antes que por la comprensión del problema. Marres (2012), por ejemplo, señala que la búsqueda de resultados visibles y tangibles en procesos participativos puede desplazar debates más complejos o conflictivos, priorizando aquello que puede mostrarse y medirse fácilmente.

La adopción del enfoque *lean* en el sector público también conlleva una colonización discursiva. El vocabulario del *startup* (pivotar, escalar, iterar, validar) desplaza lenguajes más ricos, densos, históricos y contingentes de la esfera pública. El riesgo, como en otras metodologías instrumentalizadas, es tan político como epistemológico. Esto es, que la acción del Estado se conciba como emprendimiento, los vínculos ciudadanos como relaciones de consumo y la innovación como un proceso de optimización sin conflicto. Este enfoque puede conceptualizarse, así, como tecnología de mercantilización.

En suma, la mercantilización de lo público no ocurre únicamente a través de privatizaciones o recortes. También puede desplegarse desde el interior del aparato estatal, cuando se incorporan marcos de sentido que lo redefinen en términos de agilidad, rendimiento, ganancia y validación externa. Examinar estas lógicas exige una mirada crítica sobre

sus supuestos fundantes. ¿Quién establece los criterios para definir un “problema”? ¿Cómo se conceptualiza el “valor” en contextos públicos? ¿Qué temporalidades se aceptan como legítimas para la faena política?

III.d. Co-creación como puesta en escena

Entre las metodologías, herramientas, ideas y conceptos que suelen agruparse bajo el rótulo de innovación pública, la co-creación es quizá la más estrechamente vinculada a ideales de horizontalidad, participación ciudadana y diseño colaborativo. Se presenta como una vía para incorporar múltiples voces y saberes en la toma de decisiones estatales, y ha sido adoptada por gobiernos, organizaciones sociales y laboratorios ciudadanos como emblema de legitimidad democrática (Ansell y Gash 2008, Bason 2010). Experiencias como La 27^e Région en Francia o el ecosistema de laboratorios promovido por Medialab Prado en Iberoamérica, por ejemplo, suelen presentarse como encarnaciones de esta promesa participativa, donde la construcción conjunta de soluciones se proyecta como mecanismo de democratización.

La literatura sobre co-creación y gobernanza colaborativa ha subrayado su potencial para mejorar la calidad de las políticas públicas, fortalecer capacidades estatales y articular actores diversos en contextos de alta complejidad (Ansell y Gash 2008). En este enfoque, la participación se concibe como un proceso exigente que requiere condiciones institucionales específicas, reglas claras, liderazgo facilitador y tiempos prolongados de interacción. En una línea convergente, Voorberg, Bekkers y Tummers (2015) muestran que los efectos de la co-creación son variables y altamente contingentes, y que dependen tanto del diseño del proceso como del tipo de actividad o problema abordado, así como de las posiciones y capacidades diferenciales de los actores.

En ese marco, el entusiasmo en torno a la co-creación suele pasar por alto una dimensión importante: la asimetría estructural entre los actores convocados. Con frecuencia, estos procesos se desarrollan en contextos donde los marcos de decisión están ya predefinidos y los espacios de participación están más cerca de constituir dispositivos escénicos que instancias efectivas de deliberación. DiSalvo (2015), en su crítica al diseño

participativo, señala que este puede limitarse a representar lo colectivo sin alterar las estructuras que configuran las dinámicas de intervención estatal, funcionando como un escenario cuidadosamente gestionado.

En estos términos, la co-creación actúa como tecnología de la apariencia, pues visibiliza las relaciones sociales sin alterar necesariamente las asimetrías de poder. Se invita a participar sin habilitar la disputa, construyendo consensos bajo una apariencia de apertura. Recuperar la dimensión política de la participación, entonces, implica ir más allá de este modelo de convocatoria domesticada. Marres (2012) señala que la apertura de procesos participativos requiere modificar los entornos donde se desarrolla el debate público, y no limitarse únicamente a ampliar el acceso. Por su parte, Powell (2021) destaca que el diseño de los mecanismos de participación es determinante para definir qué voces obtienen legitimidad y capacidad de influencia. Por lo tanto, no alcanza con habilitar canales; resulta fundamental analizar el diseño del propio escenario participativo.

Como advierte Lyotard (2019), en las sociedades contemporáneas los grandes relatos han cedido su lugar a criterios de eficiencia y performatividad, de modo que la legitimidad ya no parece depender de *transformar* las estructuras, sino de *escenificar* eficazmente que algo está cambiando. Desde esta perspectiva, la co-creación puede entenderse menos como técnica y más como problema: ¿quién decide qué es compartible? ¿Bajo qué reglas se negocia lo común?

La revisión de estas cuatro metodologías muestra que, más allá de sus diferencias operativas, cada una puede leerse como un tipo particular de tecnología de captura en el sentido propuesto en este trabajo. Es decir, un dispositivo que absorbe y encuadra el impulso transformador dentro de límites prefijados. La tipología que sigue describe cuatro modalidades de esa captura, según el mecanismo predominante identificado en cada apartado previo. Son construcciones analíticas de tipo ideal, que no deben entenderse como categorías empíricas excluyentes ni mutuamente puras. En la práctica, estas modalidades pueden superponerse y combinarse; es decir, un mismo dispositivo puede articular, por ejemplo, dinámicas de prefiguración y de apariencia, o presentarse simultáneamente como ejercicio de *design thinking* y como instancia de co-creación. Las categorías propuestas permiten, así, aislar analíticamente efectos recu-

rrentes de la innovación instrumental, sin desconocer la hibridez de sus manifestaciones concretas. En suma, estas son: anticipar y fijar el consenso (prefiguración), dividir y aislar procesos (fragmentación), traducir lo público a lógicas de mercado (mercantilización) o escenificar la participación sin alterar los marcos que definen la incidencia efectiva de los actores (apariciencia). La Tabla 1 sintetiza esta caracterización.

III.e. Más allá de la crítica: propuestas para repolitizar la práctica

Aunque el corpus crítico reseñado advierte sobre los riesgos asociados a la instrumentalización de estas metodologías, parte de esta literatura también propone movimientos conceptuales y prácticos que permiten imaginar otros modos de intervenir en lo público. Irwin et al. (2020) y Tonkinwise (2015) plantean el *transition design*: un enfoque de horizonte largo (décadas, no semanas) que articula cambios en infraestructuras, políticas y prácticas cotidianas para guiar transiciones socio-técnicas hacia futuros sostenibles. Kimbell (2011, 2012) propone desplazar el foco del método como receta al diseño como práctica situada (*design-as-practice* / *designs-in-practice*), reconociendo que los procesos de diseño son socio-materiales, distribuidos y atravesados por relaciones de poder.

Desde la sociología de la tecnología, Marres (2012) desarrolla la noción de *material participation* e introduce los *interface methods*, dispositivos y entornos que, además de mediar la participación, generan públicos en torno a problemas específicos, redistribuyendo los métodos más allá del experto. DiSalvo (2015), por su parte, propone (como ya se ha adelantado) el *adversarial design*: artefactos, visualizaciones y situaciones que, en lugar de buscar consensos apresurados, introducen disenso informado y politizan la discusión. Finalmente, Brown (2015) llama a repolitizar la democracia frente a la razón neoliberal, restaurando fines públicos no mercantiles y rearmando la capacidad de juicio político y acción colectiva.

En esta misma dirección, desde un registro más próximo a la práctica de la gestión pública, pueden mencionarse propuestas metodológicas que se distancian explícitamente de la lógica instrumental aquí criticada. El método ERI (Experiencia-Reflexión-Innovación), desarrollado

por Grandinetti (2011), se apoya en una concepción de la innovación como un proceso situado y conflictivo, anclado en la experiencia concreta de las organizaciones públicas y en la reflexión crítica sobre sus prácticas. No presupone contextos neutros o problemas abstractos; ERI asume la historicidad institucional, la coexistencia de lógicas en tensión, la dimensión política de la decisión y la construcción gradual de capacidades como condiciones constitutivas del cambio. En este enfoque, la innovación se entiende como un proceso reflexivo orientado a la recomposición de los sentidos que estructuran la labor pública y de las prácticas organizacionales a través de las cuales esos sentidos se materializan.

Estas propuestas ofrecen criterios para orientar procesos que, sin renunciar a la creatividad, preserven su politicidad y reconozcan el conflicto como condición de posibilidad del cambio. Es decir, señalan que es posible concebir y practicar la innovación pública de otra manera. Sin embargo, incluso con estos horizontes alternativos en mente, persiste la pregunta por entender qué hace que el paradigma actual fascine y capture, moldeando deseos y expectativas. La siguiente sección aborda esa dimensión menos visible para examinar cómo opera esa captura.

IV. Fantasmas de la innovación, entre el deseo y la captura

La crítica a las metodologías dominantes en innovación pública no se limita, entonces, a su análisis técnico o procedimental. Comprender su eficacia para producir sentido (y su capacidad para estabilizar lo instituido bajo formas novedosas) exige mirar dimensiones menos visibles como los afectos que movilizan, los imaginarios que configuran y los deseos que orientan. Sin agotarse en un asunto de formato, la innovación pública como paradigma remite a una trama de expectativas y creencias en torno a lo público, en la que deseos y promesas de transformación se organizan y canalizan hacia prácticas que tienden a neutralizarlos mediante su propia escenificación.

En este plano, las metodologías actúan como simulacros de cambio. Esto es, como representaciones cuidadosamente estructuradas que reemplazan la transformación efectiva por una puesta en escena controlada de lo nuevo. Se altera de este modo la *apariencia* del orden institucional y

la *estética* del poder, mientras su *lógica* permanece intacta. Žižek (2003) analiza cómo la ideología se refuerza precisamente en el momento en que parece haber sido desactivada, incorporando la crítica como parte de su funcionamiento y transformándola en un ritual que preserva el orden existente. Es decir, el discurso innovador puede presentarse como disruptivo o anti-burocrático y, al mismo tiempo, reforzar lo instituido. En esa línea, Rodríguez Zoya y Rodríguez Zoya (2013) advierten que el discurso de la innovación cumple una función ideológica al presentarse como fenómeno estrictamente técnico o epistémico, invisibilizando así su politicidad. Retomando a Althusser (1970), este efecto se produce al negar su propio carácter ideológico, reproduciendo la operación clásica por la cual una práctica aparece como neutra y universal cuando en realidad está atravesada por relaciones de poder.

El resultado es una captura del deseo colectivo. Las prácticas de innovación estructuran tanto los procesos y soluciones como las aspiraciones, significados y expectativas. Distribuyen los umbrales de visibilidad e inteligibilidad, definen los límites de lo legítimo e ilegítimo, y fijan lo deseable. Como hemos visto, desde una perspectiva foucaultiana, la innovación instrumental puede conceptualizarse como una tecnología de gobierno, en la medida en que organiza conductas, procesos y formas de intervención a través de dispositivos metodológicos que se presentan como técnicos y neutrales (Foucault 2006). No obstante, para dar cuenta de su capacidad de absorber y reconducir el impulso transformador, resulta necesario incorporar la noción de captura. En este sentido, la innovación instrumental puede entenderse como una tecnología de captura, puesto que no se agota en administrar comportamientos; simultáneamente se apropia de los deseos de cambio y los neutraliza al integrarlos en marcos procedimentales controlados. Siguiendo a Deleuze y Guattari (2010), el aparato de captura estatal incorpora las líneas de fuga (aquello que emerge como potencia instituyente) y las reconvierte en recursos para su propia reproducción. Lazzarato (2002, 2006) describe un mecanismo afín en la “noopolítica”, donde se modulan afectos y deseos de manera que el afán de cambio se traduzca en resultados previsibles y políticamente inocuos. La innovación instrumental opera, así, capturando el anhelo de transformación para devolverlo en formas compatibles con el orden existente, regulando lo que se hace, pero además lo que se espera y se desea.

Como describe Bourdieu (2006) en su noción de *illusio*, los actores participan en un campo porque comparten sus reglas y creen en el valor de las recompensas que este ofrece. Aplicado al ámbito de la innovación pública, esto significa que los actores utilizan sus metodologías tanto por los resultados alcanzados como por su confianza en el proceso mismo. El imaginario proyecta, en clave fantasmática, una escena futura en la que lo público recobra eficacia y presencia. A partir de los aportes de Žižek (2009), puede recuperarse esta idea para mostrar cómo tales escenas pueden también amaestrar ese deseo al integrarlo en marcos estéticos que neutralizan su potencia disruptiva. En otras palabras, la visión utópica de “innovación como futuro brillante de gobierno eficiente y participativo” funciona como fantasma ideológico que canaliza el deseo de cambio, pero de manera controlada (sin verdaderamente alterar el poder). La fantasía, en síntesis, ofrece un montaje que da sentido al deseo.

V. Sobre la politicidad del cambio: la innovación como práctica instituyente

La crítica desarrollada a lo largo de este texto no pretende clausurar el campo de la innovación pública; al contrario, busca problematizarlo y ampliarlo. Contra una innovación instrumental que opera como dispositivo de legitimación tecnocrática, se vuelve urgente recuperar su politicidad originaria; la capacidad de interrumpir lo dado, cuestionar lo instituido, habilitar formas colectivas de imaginación transformadora.

Repolitizar la innovación implica reconocer que toda práctica metodológica porta supuestos, decisiones y disputas. Ningún diseño es neutro o está libre de intereses; ningún *sprint* carece de implicancias políticas. Toda herramienta configura un marco de sentido, delimita posibilidades y distribuye poder. En El desacuerdo, Rancière (1996) define lo político como la irrupción que altera el “reparto de lo sensible”: la redistribución de lo que puede ser visto, dicho y hecho en una comunidad. Desde esta perspectiva, innovar consiste en algo que va más allá de gestionar con mayor eficacia lo posible; también comprende expandir los límites de lo pensable.

Esto implica dejar atrás la fascinación por la forma y volver a la pregunta por el fondo: ¿para qué, para quién y desde dónde se innova? Recuperando los aportes de Rodríguez Zoya y Rodríguez Zoya (2013), interrogar la innovación en esos términos permite explicitar su dimensión ética y política. Si la innovación pública ha de tener un sentido emancipador, debe asumirse como práctica situada, orientada por el conflicto y atenta al deseo colectivo. Como advierte Brown (2015), la política emancipadora exige elaborar críticamente el daño y el malestar, y no conformarse con administrarlos bajo criterios de gestión.

¿Sustituir unas metodologías por otras? ¿Contraponer dogmas técnicos y dogmas críticos? Allí no reside el desafío. Más bien, este consiste en recuperar la innovación como práctica instituyente, en el sentido que Castoriadis (1983) da al término. Como capacidad de una colectividad para generar nuevas formas y significados que no estaban previamente codificados; una forma de intervención capaz de disputar sentidos, imaginar lo imposible y reconfigurar el deseo sin diluirlo en protocolos vaciados de politicidad. Innovar, en este registro, implica ensayar rupturas y componer mundos. Experiencias como el autogobierno comunitario de Cherán, Michoacán, que instauró un sistema propio de seguridad y justicia basado en asambleas y usos y costumbres (Fuentes Díaz et al. 2021), o la Convención Constitucional chilena (2021-2022), cuya composición paritaria abrió la posibilidad de redactar una propuesta con perspectiva feminista; incluyendo derechos reproductivos, políticas de cuidado y un enfoque de género transversal (Piscopo y Suárez-Cao 2024); muestran que la innovación pública puede surgir de la disputa y resignificar lo común; tal como sugieren también algunas de las perspectivas previamente reseñadas que, junto con la crítica, esbozan orientaciones para prácticas situadas capaces de sostener el conflicto y preservar la politicidad de lo público.

Esta repolitización requiere tiempo, cuidado y lenguaje³. Tiempo, para interrumpir la compulsión productiva; cuidado, para recomponer los vínculos colectivos debilitados por la lógica del rendimiento; y len-

³ La insistencia en el cuidado y el tiempo como condiciones de posibilidad del cambio conecta con planteos como los de Tronto (1993) sobre la ética del cuidado, que implican una redistribución del valor más allá de la lógica productivista.

guaje, para nombrar eso que los métodos no alcanzan a codificar. Así la innovación podrá dejar de ser un fetiche instrumental y convertirse en una herramienta al servicio de lo común.

VI. Conclusión

En las últimas décadas, la innovación pública se ha consolidado como una narrativa transversal que promete renovar las formas de imaginar, diseñar y gestionar lo estatal. En ese camino, ha generado o incorporado metodologías dominantes que, bajo las banderas de la creatividad, la participación, la apertura o la agilidad, ofrecen la promesa de transformar las instituciones sin necesariamente interpelar sus fundamentos.

Este análisis interrogó la racionalidad que se consolida cuando estos enfoques se estabilizan como formatos legítimos de intervención estatal. El pasaje del método como práctica situada al método como tecnología de gobierno permite identificar efectos políticos recurrentes asociados a su inscripción como sentido común operativo, en tanto reordenan los horizontes de problematización, deliberación y proyección. Esta lectura, vale aclarar, no sustituye estudios empíricos futuros; en todo caso, propone un marco crítico desde el cual interrogarlos. La crítica, por otra parte, tampoco se dirige al uso de metodologías en cuanto tales; más bien, apunta a los efectos que producen cuando se instituyen como racionalidad dominante de intervención, organizando anticipadamente los modos de problematizar, decidir y actuar.

Desde este encuadre, el trabajo analizó cómo el *design thinking*, *agile*, *lean startup* y la co-creación, en su versión instrumentalizada, tienden a estetizar el conflicto, neutralizar el deseo y moldear la imaginación política bajo consensos controlados. En el desarrollo, cada una fue caracterizada como un tipo particular de tecnología de captura (de prefiguración, de fragmentación, de mercantilización y de apariencia, respectivamente), mostrando cómo estas metodologías encuadran la acción en marcos prediseñados de visibilidad y decisión.

Cuando el impulso de transformación se canaliza por formatos rígidos, corre el riesgo de convertirse en ceremonia. La innovación, entonces, puede expandir lo posible o reforzar lo instituido bajo una estética

del cambio. Ante la tentación de asumir la innovación como principio gerencial, se propone recuperarla como práctica contingente, conflictiva, abierta a lo inesperado. Ello implica reconocerla como tecnología de gobierno, capaz de habilitar o clausurar lo político según cómo se define, se implemente y se narre. Supone también disputar sus regímenes de verdad, recordando, con Fischer (2003), que las políticas públicas no son meras respuestas técnicas, sino artefactos que organizan los marcos de inteligibilidad y legitimación de la acción pública.

Rancière (1996) recuerda que la política no reside en el consenso, sino en el desacuerdo; y Matus (1993) advertía que no hay transformación sin pensamiento estratégico situado. La creatividad comunitaria no puede reducirse a plantillas replicables ni a rituales de *post-its*. Requiere juicio y coraje político, y disposición para habitar el conflicto. Asumir esa tensión (entre lo que se transforma y lo que se reproduce, entre el procedimiento y el acontecimiento) es una de las tareas más urgentes para nuestra imaginación política. No se trata de diseñar un nuevo (otro más) *toolkit*. Pero sí de establecer condiciones mínimas para que la innovación no se vuelva un ejercicio anestesiado y apaciguado. Situar las intervenciones antes que estandarizarlas, nombrar los conflictos en lugar de diluirlos, cuidar los vínculos colectivos aun a costa de ralentizar procesos, habilitar lo que no estaba previsto y resistir la compulsión a medirlo todo de inmediato. Sobre todo, proteger el deseo colectivo, evitando que se agote en rituales productivistas o en performances vaciadas de contenido político.

Como ya advirtiera Horkheimer (2010) en su *Crítica de la razón instrumental*, incluso lo que nace como promesa de emancipación puede devenir instrumento de dominación. De ahí que esta crítica de la innovación instrumental aspire, al menos, a no olvidar que el riesgo está siempre latente. En última instancia, toda metodología encarna un mundo posible, y toda innovación contiene una política del sentido. La cuestión de fondo no es (sólo) cómo innovar; también incluye qué se desea cuando se afirma querer cambiar. Y es en esa pregunta, en ese resto no metodologizable atravesado por el conflicto y la indeterminación, donde la innovación pública puede recuperar su potencia instituyente.

TABLA I
Tipología de metodologías de innovación pública
como tecnologías de captura

Metodología	Tipo de tecnología	Efecto principal
Design thinking	Tecnología de prefiguración	Anticipa y fija los marcos del consenso antes de abrir el debate, traduciendo el conflicto en un diseño previamente delimitado.
Agile	Tecnología de fragmentación	Divide los procesos en tareas y entregables aislados, desplazando la mirada estructural hacia secuencias operativas.
Lean startup	Tecnología de mercantilización	Traduce problemas públicos en productos, privilegia la figura del usuario y valora lo medible por sobre dimensiones colectivas e institucionales.
Co-creación	Tecnología de la apariencia	Escenifica la participación y la colaboración sin modificar la distribución efectiva de capacidades de decisión.

Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

Acevedo, Sebastián y Nicolás Dassen (2016) *Innovando para una mejor gestión: la contribución de los laboratorios de innovación pública*, Washington D.C., Banco Interamericano de Desarrollo.

Althusser, Louis (1970) *Ideología y aparatos ideológicos del Estado*, Buenos Aires, Nueva Visión.

Ansell, Christopher y Alison Gash (2008) “Collaborative Governance in Theory and Practice”, en *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 18, N° 4.

Ansell, Christophery Martin Bartenberger (2016) “Varieties of Experimentalism”, en *Ecological Economics*, Vol. 130.

Bason, Christian (2010) *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*, Bristol, Policy Press.

Bherer, Laurence, Mario Gauthier y Louis Simard (eds.) (2017) *The Professionalization of Public Participation*, Nueva York, Routledge.

- Boltanski, Luc y Ève Chiapello (2002)** *El nuevo espíritu del capitalismo*, Madrid, Akal.
- Bourdieu, Pierre (1997)** *Razones prácticas: sobre la teoría de la acción*, Barcelona, Anagrama.
- Bourdieu, Pierre (2006)** *Meditaciones pascalianas*, Barcelona, Anagrama.
- Brown, Tim (2009)** *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, Nueva York, HarperCollins.
- Brown, Wendy (2015)** *Undoing the Demos: Neoliberalism's Stealth Revolution*, Nueva York, Zone Books.
- Buchanan, Richard (1992)** "Wicked Problems in Design Thinking", *Design Issues*, Vol. 8, N° 2.
- Callon, Michel (1984)** "Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay", en *The Sociological Review*, Vol. 32, N° 1.
- Castoriadis, Cornelius (1983)** *La institución imaginaria de la sociedad*, Barcelona, Tusquets.
- Chang, Ann Mei (2018)** *Lean Impact: How to Innovate for Radically Greater Social Good*, Hoboken, Wiley.
- Chesbrough, Henry (2003)** *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston, Harvard Business School Press.
- Conboy, Kieran y Noel Carroll (2019)** "Implementing Large-Scale Agile Frameworks: Challenges and Recommendations", en *IEEE Software*, Vol. 36, N° 2.
- Deleuze, Gilles y Félix Guattari (2010)** *Mil mesetas. Capitalismo y esquizofrenia*, Valencia, Pre-Textos.
- DiSalvo, Carl (2015)** *Adversarial Design*, Cambridge, The MIT Press.
- Eubanks, Virginia (2018)** *Automating Inequality: How High-Tech Tools Profile, Police, and Punish the Poor*, Nueva York, St. Martin's Press.
- Fischer, Frank (2003)** *Reframing Public Policy: Discursive Politics and Deliberative Practices*, Oxford, Oxford University Press.
- Foucault, Michel (2006)** *Seguridad, territorio, población*, Buenos Aires, FCE.
- Fuentes Díaz, Antonio, Rocío del Pilar Moreno Badajoz y Luis Eduardo Rivero Borrell Zermeno (2021)** "El autogobierno de Cherán K'eri en la defensa del territorio", en *Revista d'Estudis Autònòmics i Federals*, N° 34.
- Grandinetti, Rita (2011)** "Innovación tecnológica en las organizaciones públicas: ERI, una propuesta metodológica", en *Multidisciplina*, N° 10.

- Grandinetti, Rita (2018)** “Innovación en la gestión pública: más allá y más acá del gobierno abierto”, en *Estado Abierto*, Vol. 2, N° 3.
- Grandinetti, Rita (2019)** “La innovación en la construcción de futuros públicos”, en Finquelievich, Susana, Patricio Feldman, Ulises Girolimo y Belén Odena (comps.) *El futuro ya no es lo que era*, Buenos Aires, Teseo.
- Hartley, Jean (2005)** “Innovation in Governance and Public Services: Past and Present”, en *Public Money y Management*, Vol. 25, N° 1.
- Horkheimer, Max (2010)** *Crítica de la razón instrumental*, Madrid, Trotta.
- Irwin, Terry, Cameron Tonkinwise y Gideon Kossoff (2020)** “Transition Design: An Educational Framework for Advancing the Study and Design of Sustainable Transitions”, en *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, N° 105.
- Kimbell, Lucy (2011)** “Rethinking Design Thinking: Part I”, en *Design and Culture*, Vol. 3, N° 3.
- Kimbell, Lucy (2012)** “Rethinking Design Thinking: Part II”, en *Design and Culture*, Vol. 4, N° 2.
- Latour, Bruno (2008)** *Reensamblar lo social: una introducción a la teoría del actor-red*, Buenos Aires, Manantial.
- Lazzarato, Maurizio (2002)** “From Biopower to Biopolitics”, en *Pli: The Warwick Journal of Philosophy*, Vol. 13.
- Lazzarato, Maurizio (2006)** *Políticas del acontecimiento*, Buenos Aires, Tinta Limón.
- Liotard, Jean-François (2019)** *La condición postmoderna*, Madrid, Cátedra.
- Manzini, Ezio (2015)** *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*, Cambridge, The MIT Press.
- Marres, Noortje (2012)** *Material Participation: Technology, the Environment and Everyday Publics*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- Matus, Carlos (1993)** *Política, planificación y gobierno*, Caracas, Fundación Altadir.
- McGann, Michael, Emma Blomkamp y Jenny Lewis (2018)** “The Rise of Public Sector Innovation Labs: Experiments in Design Thinking for Policy”, en *Policy Sciences*, Vol. 51, N° 3.
- Meijer, Albert y Marcel Thaens (2020)** “The Dark Side of Public Innovation”, en *Public Performance y Management Review*, Vol. 44, N° 1.
- Meijer, Albert, Reinout van der Veer, Albert Faber y Julia Penning de Vries (2016)** “Political Innovation as Ideal and Strategy: The Case of Aleatoric

- Democracy in the City of Utrecht”, en *Public Management Review*, Vol. 19, N° 1.
- Mergel, Ines, Yi Gong y John Carlo Bertot (2018)** “Agile Government: Systematic Literature Review and Future Research”, en *Government Information Quarterly*, Vol. 35, N° 2.
- Meroni, Anna y Daniela Sangiorgi (eds.) (2011)** *Design for Services*, Farnham, Gower.
- Mulgan, Geoff (2007)** *Ready or Not? Taking Innovation in the Public Sector Seriously*, Londres, NESTA.
- Mulgan, Geoff (2010)** *The Art of Public Strategy: Mobilizing Power and Knowledge for the Common Good*, Oxford, Oxford University Press.
- Neumann, Oliver, Pascale-Catherine Kirklies y Carina Schott (2024)** “Adopting Agile in Government: A Comparative Case Study”, en *Public Management Review*, Vol. 26, N° 12.
- OCDE (2024)** *Las cinco principales tendencias de la innovación pública: avances para una mayor inclusión en Iberoamérica*, París, OCDE.
- OECD (2017)** *Core Skills for Public Sector Innovation*, París, OCDE.
- OECD (2020a)** *Embracing Innovation in Government: Global Trends 2020 – Seamless Government*, París, OCDE.
- OECD (2020b)** *The OECD Digital Government Policy Framework: Six Dimensions of a Digital Government*, París, OECD Publishing.
- Osborne, Stephen y Louise Brown (2011)** “Innovation, Public Policy and Public Services Delivery in the UK: the Word That Would Be King?”, en *Public Administration*, Vol. 89, N° 4.
- Peck, Jamie y Nik Theodore (2015)** *Fast Policy: Experimental Statecraft at the Thresholds of Neoliberalism*, Mineápolis, University of Minnesota Press.
- Piscopo, Jennifer Marie y Julieta Suárez-Cao (2024)** “New Institutions, New Actors, New Rules: Gender Parity and Feminist Constitution Writing in Chile”, en *European Journal of Politics and Gender*, Vol. 7, N° 1.
- Pobes Gamarra, Itziar, Jesús Palomar i Baget y Marc Garcia Fortuny (2015)** “Abordar problemas malditos con ayuda del diseño de servicios”, en VI Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP-IUIOG, Madrid.
- Powell, Alison (2016)** “Hacking in the Public Interest: Authority, Legitimacy, Means, and Ends”, en *New Media y Society*, Vol. 18, N° 4.

- Powell, Alison (2021)** *Undoing Optimization: Civic Action in Smart Cities*, New Haven, Yale University Press.
- Ramió, Carles (2021)** *Innovación pública en Iberoamérica: presente y tendencias de futuro*, Caracas, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- Ramírez Alujas, Álvaro Vicente (2016)** “Los laboratorios de gobierno como plataformas para la innovación pública”, en Guillermo Cejudo, Mauricio Dussauge Laguna y Cynthia Michel (coords.), *La innovación en el sector público: tendencias internacionales y experiencias mexicanas*, Ciudad de México, Instituto Nacional de Administración Pública y Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Rancière, Jacques (1996)** *El desacuerdo. Política y filosofía*, Buenos Aires, Nueva Visión.
- Ries, Eric (2011)** *The Lean Startup*, Nueva York, Crown Business.
- Rodríguez Zoya, Leonardo y Paula Rodríguez Zoya (2013)** “Complejidad de la innovación. Aspectos políticos y epistemológicos de la construcción de la novedad”, en *Revista Información y Cooperación. Cuaderno Institucional*, Vol. 4, N° 2.
- Rodríguez, Exequiel (2018)** “Laboratorios de innovación pública: apuntes para una hoja de ruta en materia de buenas prácticas”, en *Estado Abierto*, Vol. 3, N° 1.
- SEGIB (2023)** *Las cinco prioridades de la innovación pública*, Madrid, SEGIB.
- Stickdorn, Marc y Jakob Schneider (eds.) (2010)** *This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*, Ámsterdam, BIS Publishers.
- Tonkinwise, Cameron (2011)** “A Taste for Practices: Unrepressing Style in Design Thinking”, en *Design Studies*, Vol. 32, N° 6.
- Tonkinwise, Cameron (2015)** “Design for Transitions – from and to What?”, en *Design Philosophy Papers*, Vol. 13, N° 1.
- Tónurist, Piret, Rainer Kattel y Veiko Lember (2015)** “Discovering Innovation Labs in the Public Sector”, *Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics*, N° 61.
- Tónurist, Piret, Rainer Kattel y Veiko Lember (2017)** “Innovation Labs in the Public Sector: What They Are and What They Do?”, en *Public Management Review*, Vol. 19, N° 10.
- Tronto, Joan (1993)** *Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care*, Nueva York, Routledge.

UK Government Digital Service (2016) *Agile and Government Services: An Introduction*, Londres, Government Digital Service.

UNDP (2016) *Social Innovation for Public Service Excellence*, Nueva York, UNDP.

Voorberg, William, Victor Bekkers y Lars Tummers (2015) “A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the Social Innovation Journey”, en *Public Management Review*, Vol. 17, N° 9.

Žižek, Slavoj (2003) *El sublime objeto de la ideología*, Buenos Aires, Siglo XXI.

Žižek, Slavoj (2009) *The Plague of Fantasies*, Londres, Verso.

Resumen

El texto analiza el lugar que han adquirido ciertas metodologías en los procesos de innovación pública y examina los efectos que su estabilización produce sobre la acción estatal. A partir de una lectura crítica del giro metodológico, se reconstruye cómo estos enfoques configuran modos específicos de intervenir, de definir los problemas y de orientar las expectativas en torno al cambio. El trabajo propone interpretar

estas dinámicas como tecnologías de captura que operan sobre procedimientos, imaginarios y deseos, encuadrando la innovación dentro de marcos de sentido previamente delimitados. Desde este registro, la innovación es pensada como práctica instituyente, situada y políticamente implicada, cuya potencia se juega en su capacidad para reordenar sentidos y abrir nuevas posibilidades de intervención en el ámbito público.

Palabras clave

innovación pública — metodologías — politicidad — razón instrumental
— imaginación política

Abstract

The article examines the role that certain methodologies have come to occupy in public innovation processes and analyzes the effects that their stabilization produces on state action. Through a critical reading of the methodological turn in the field, it reconstructs how these approaches shape specific ways of intervening, defining problems, and orienting expectations about change. The analysis

interprets these dynamics as technologies of capture that operate on procedures, imaginaries, and desire, situating innovation within pre-configured frames of meaning. From this perspective, innovation is approached as an instituting practice, situated and politically implicated, whose transformative potential lies in its capacity to reconfigure meaning and open new possibilities for public intervention.

Key words

public innovation — methodologies — politicization — instrumental reason
— political imagination