

incluso hasta el entender los comportamientos de la psicología social en contextos extremos<sup>10</sup>; hablamos de aprender a gobernar en sistemas complejos

- c. *la confianza y credibilidad para asegurar un retorno a las nuevas normalidades*, desde políticas y estrategias nacionales, como aquellas derivadas de interconexiones globales, ayudando así a nuestras sociedades a insertarse y operar en estas nuevas normalidades y en la denominada revolución 4.0, un proceso siempre complejo y difícil de equilibrios dinámicos, que dan paso a la generación de inteligencias colectivas<sup>11</sup>

- d. *un ejercicio de gobierno que trascienda exclusivamente de la administración de los asuntos públicos*, con vocación predictiva, imaginación creativa y generación de acciones disruptivas capaces de adecuarnos a estos entornos cambiantes
- e. *una acción decidida y sostenible hacia la modernización y la reforma de la ingeniería institucional*, donde el valor por la innovación pública y las alianzas público-privadas serán determinantes para modelar y alcanzar los proyectos futuros compartidos<sup>12</sup>.

---

10 El aprendizaje emocional puede ser rápido, pero la condición de experto suele tardar mucho tiempo en desarrollarse. La adquisición de esta condición en tareas complejas se encuentra intrincada y lenta, porque ser un experto en un dominio no es una aptitud única, sino una gran serie de miniaptitudes. Los pocos movimientos que vienen a la mente son casi enérgicos y a veces creativos, pueden entender una palabra que nunca ha visto, y pueden encontrar una manera nueva de interpretar otra que resulta familiar (Kahneman, 2019, pág. 316) Estar preparado para afrontar las crisis y las nuevas normalidades es no poseer una única aptitud, es contar con un conjunto de aptitudes, pues podemos ser grandes expertos en unas y en otras principiantes; de ahí la importancia constante de la retroalimentación, la evaluación y la validez en generar equilibrios dinámicos.

11 La *micro fallacy* -microfalacia- consiste en no haber entendido que en el mundo social lo que importa no son solo los individuos, sino también las interacciones y su correspondiente institucionalización. Los principales problemas a los que nos enfrentamos son producto de realidades interdependientes y conectadas ante los cuales

---

son ciegos sus comportamientos individuales: insostenibilidad, riesgos financieros y, en general, aquellos que están provocados por una larga cadena interacciones derivadas de los comportamientos individuales que pueden no ser en sí mismos malos, pero sí en su desordenada agregación. No se trata únicamente de modificar los comportamientos individuales, sino de avanzar hacia nuevas configuraciones de interacción; por ello la necesidad de avanzar hacia inteligencias colectivas multidisciplinares y transdisciplinares (Innerarity, Una teoría de la democracia compleja, 2020, pág. 88)

12 La innovación y la extensión del florecimiento se ven debilitadas cuando muchos de los caminos y rumbos tomados en las arenas de la política y el mundo de los negocios vienen fijados por la política económica, cuando la formación de nuevas empresas y negocios se limita con mayores restricciones -sin comprender las complejidades interdependientes-, cuando los directivos se seleccionan entre una élite y con el propósito de negociar con el Estado y cuando el potencial laboral se enfrenta a estructuras jerárquicas que cierran toda puerta a la expresión de ideas innovadoras y todo incentivo a concebir tales ideas (Phelps, 2017, pág. 422)