

Modelo HIP educativo

Como afirma Raúl Oliván en el [resumen ejecutivo del modelo HIP](#), la pandemia de la Covid-19 también ha brotado súbitamente en un momento de transición para los centros educativos con la implementación de distintos planes de innovación y transformación digital en el marco de la Agenda 2030, lo que exige una aceleración de todos los procesos en marcha.

Para ello, necesitamos arquitecturas institucionales más flexibles, ágiles y resilientes, que sean capaces de incorporar toda la energía civil para aprender de su talento y creatividad, dándole mayor protagonismo, en el caso que nos ocupa, a las comunidades educativas (profesorado, alumnado, familias, ayuntamientos, asociaciones...), no solo en la toma de decisiones, sino también en el diseño e implementación de proyectos inspiradores de un cambio de paradigma: de las instituciones que ordenan a las instituciones que aprenden.

Pensar los centros educativos bajo el prisma de la ciencia de redes y la ética de los rizomas -nodos, enlaces, hubs, comunidades...- nos debería permitir una aproximación a la compleja y escurridiza tarea de configurar los ecosistemas de innovación y creatividad en el ámbito educativo.

Siguiendo el modelo denominado Hexágono de la Innovación Pública (HIP) que promueve un cambio sistémico a través de seis vectores (OPEN abierto, TRANS transversal, FAST ágil, PROTO modelado, CO colaborativo y TEC tecnológico), basados en las propiedades de las redes y en el análisis de 105 metodologías que usan las agencias más innovadoras del mundo, podemos resumir en los siguientes puntos:

- La pandemia ha sorprendido a las instituciones, los gobiernos y las grandes organizaciones sociales, en medio de un proceso de transición y transformación, en un contexto complejo que arrastraba una década de crisis de confianza. Las agendas de innovación y gobierno abierto que estaban en marcha deben ser aceleradas, no solo para hacer más eficientes y democráticas las organizaciones, sino para cerrar los flancos a la amenaza de un rebrote autoritario basado en discursos de miedo y odio.
- Todas las instituciones innovan. Llevan años haciéndolo por sí mismas incluso a pesar de no ser los entornos más adecuados para ello. Cualquier plan o agenda de innovación debe centrarse en dotar de mayor autoconsciencia a las instituciones para que puedan aprender de sus propios procesos, concentrar sus recursos, alinear sus visiones y acelerar los cambios.
- La innovación no se puede sistematizar porque depende significativamente de un hecho genuinamente humano: la creatividad. Encapsular la creatividad y la innovación e intentar replicarla en otro lugar es una estrategia destinada al fracaso. Crear un modelo de innovación exige una aproximación lateral a la cuestión.
- Reproducir las condiciones ambientales de los espacios donde se innova recreando esos ecosistemas de creatividad e innovación y emulando las dinámicas con las que operan, puede ser la estrategia más productiva para acelerar la innovación en una institución, un gobierno o una organización social.

- El hecho creativo no se puede clonar, pero se pueden tomar como referencias los contextos que rodean y propician ese acto creativo. Entender cómo son los ecosistemas de innovación y creatividad resulta, por lo tanto, un asunto clave.
- Los ecosistemas son redes complejas. Comunidades de comunidades. En su nivel más básico son personas conversando.
- Estudiar la ciencia de redes e identificar sus atributos clave nos debería permitir conceptualizar cómo funciona un ecosistema: nodos, enlaces, distancias, intensidad de los lazos, densidad de red, hubs (nodos con múltiples conexiones), nodos críticos, clusters o agrupamientos, dinámicas de la red (internas) y dinámicas en la red (externas), aleatoriedad, sincronía y comunidad; forman parte de la gramática de las instituciones que aprenden.
- Las acciones clave de una red para producir un ecosistema son: multiplicar la conectividad, intensificar la densidad hacia dentro, crecer la red hacia fuera, reforzar lazos, reducir distancias, favorecer la sincronía, propiciar visiones compartidas, trazar itinerarios transversales (bypass a las arterias críticas), incrementar el potencial productivo de las conversaciones.
- La principal lección que nos aporta la teoría de las redes al tema que nos ocupa es que el mundo sólido de las instituciones tradicionales (jerárquicas, cerradas, compartimentalizadas...) está dando paso ya a instituciones que están deviniendo en redes (abiertas, interactivas, transversales...) como cuerpos sociales dinámicos insertas en un sistema flujo aún mayor que les influye y condiciona con nuevas reglas de espacio/tiempo.
- Antes de la pandemia ya existía un momentum político y social común en Latino América, Europa o EE.UU. a pesar de todas sus diferencias, explicado por la concurrencia de tres factores globales: emergencia de la ciudadanía digital, ruptura de la idea de progreso y el sentido lineal de la historia, y el clímax del individualismo posmoderno con la consiguiente contraofensiva ética de lo común y lo colaborativo. Estas tres dimensiones se han visto reforzadas por la pandemia, conectando más que nunca la vida y el destino de millones de personas.
- Pensar las instituciones como redes significa concebirlas como entidades relacionales enfocadas a la generación de conversaciones. Lo que define una conversación es el intercambio fluido de comunicaciones en dos direcciones. Son dinámicas definitorias de red, hacia dentro o hacia afuera, aquellas basadas en relaciones significativas.
- Una institución como mera proveedora de servicios que atiende a unos ciudadanos como simples receptores o consumidores de tales servicios, en una lógica de arriba a abajo (top down) unidireccional, no generan una relación significativa entre los nodos y, por tanto, no construye una conversación estable. Es decir, no está generando red. En esta visión tradicional de las instituciones los ciudadanos siempre son elementos externos a la red.
- Las dinámicas que sí generan red (que están basadas en relaciones significativas y en conversaciones productivas) pueden ser hacia fuera (la hacen más grande) o hacia dentro (incrementan su densidad) y, a su vez, las podemos reducir a inputs (elementos que constituyen institucionalidad) y outputs (elementos que produce esa misma institucionalidad, lo que presentan como dado o instituido)
- Las dinámicas de la institución red están conectadas con la misma noción de democracia. Una institución puede orientarse a ampliar el perímetro del demos, por ejemplo, a través de la participación ciudadana, incrementando así los inputs y, por tanto, reforzando su dinámica instituyente. Mientras otra, puede orientarse al cratos, centrada, por ejemplo, en

la entrega de mejores servicios públicos, poniendo el foco en los outputs, robusteciendo el peso de lo instituido.

- Un exceso de carga en uno de los dos tipos de dinámicas con menoscabo del otro puede conducirnos a patologías democráticas como el populismo (exceso de demos sin cratos) o la tecnocracia (exceso de cratos sin demos). De estas conclusiones se deduce que hay que hallar el equilibrio adecuado entre ambos enfoques, en este sentido, la innovación pública debe estar invariablemente asociada al concepto de gobierno abierto. Una agenda de innovación pública debe ser consustancialmente abierta.
- La Agenda 2030 se reivindica como un instrumento eficaz que permite transitar por esta bisectriz entre la legitimidad del demos y la operatividad del cratos vinculando la creación de una nueva institucionalidad más abierta, plural y participada con resultados concretos, a través de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y todas sus metas.
- El punto débil de nuestras nuevas entidades relacionales, de los rizomas puros, es que los vínculos entre nodos (las conversaciones) consumen un recurso escaso: el tiempo. La utopía de una dinámica deliberativa infinita (tendente solo al demos) choca con la necesidad de la producción de resultados concretos (cristalizados en el cratos). Para resolver ese dilema proponemos el concepto de conversación productiva.
- La metáfora del rizoma, como la versión más libre, descentralizada, versátil y aleatoria de la red, nos proporciona una poderosa narrativa que confrontar a las instituciones jerárquicas y cerradas, ahogadas en sus propios cuellos de botella; con nuevas instituciones abiertas, responsivas, ágiles y descentralizadas, capaces de construir nuevas relaciones basadas en el afecto y la confianza con la ciudadanía.
- La ética de las instituciones que aprenden (o instituciones rizoma) está basada en la descentralización distribuida, la auto-organización, el conectivismo, el nomadismo, la hibridación y la criollización. Cierta grado de caos y libertad son necesarios para propiciar la creatividad y la innovación. Identificar y reforzar las dinámicas rizomáticas en el seno de las instituciones puede ser una forma eficaz de promover la innovación y la creatividad.
- Hemos observado cómo funcionan las agencias más innovadoras del mundo a través de un análisis de 105 metodologías (enfoques, herramientas, instrumentos...) publicado por NESTA. Este análisis lo hemos cruzado con los atributos de red conducentes a un ecosistema, y con todo ello, hemos identificado seis vectores clave que describen los flujos de la innovación en el contexto de las instituciones.
- Estos seis vectores son: OPEN_ que se refiere a lo abierto, TRANS_ a lo transdisciplinar, FAST_ a lo ágil, PROTO_ al trabajo sobre modelos, CO_ a lo colaborativo y TEC_ a lo tecnológico o digital.
- De estos seis vectores surge el Hexágono de la Innovación Pública (HIP) un modelo sintético con el que pretendemos ofrecer cartas de navegación a las instituciones que quieren innovar. Es un modelo experimental, abierto y sujeto a cambios y mejoras. Además de una descripción de cada vector, en cada uno de ellos, hemos detallado metodologías e instrumentos específicos que pueden servir para trabajar o reforzar el vector correspondiente.
- Cada vector está conectado con algunas de las propiedades de red que describimos como conducentes a un ecosistema (multiplicar la conectividad, intensificar la densidad hacia dentro, crecer la red hacia fuera, reforzar lazos, reducir distancias, favorecer la sincronía, propiciar visiones compartidas, trazar itinerarios transversales -bypass a las arterias críticas-, incrementar el potencial productivo de las conversaciones).

- Los laboratorios de innovación se muestran como los mejores dispositivos para operar combinadamente en los frentes del gobierno abierto y la innovación pública o innovación social, a través del pensamiento híbrido y la acción anfibia.
- Son el mejor ejemplo de rizoma institucional, y en ellos comprobamos una alta productividad en nuestro modelo sintético de seis vectores. Son rizomas virtuosos.
- Los laboratorios de innovación pública, por lo tanto, son paradigma de lo OPEN_, lo TRANS_, lo FAST_, lo PROTO_, lo CO_ y lo TEC_. Como podemos comprobar en los ejemplos detallados del Laboratorio de Gobierno de Chile, del LabHacker de Brasil, de los LABIC de la SEGIB, el Lab de la UF Río de Janeiro o el LAAAB de Aragón Gobierno Abierto.
- El proyecto Frena la Curva es una experiencia de innovación abierta y cooperación anfibia activada desde el LAAAB (Gobierno de Aragón) el 12 de marzo de 2020 como respuesta a la pandemia, y fue el primer proyecto piloto en usar como referencia el modelo HIP y los seis vectores. En tan solo 50 días generó una comunidad digital de más de mil activistas, una treintena de equipos interdisciplinarios trabajando en otros tantos prototipos, un mapa con miles de chinchetas de solidaridad vecinal y una densa red de alianzas entre empresas, activistas, organizaciones sociales, voluntarios y laboratorios de innovación social de todo el mundo.
- El modelo sintético HIP y los seis vectores no están diseñados solo para laboratorios de innovación pública (laboratorios de gobierno, laboratorios ciudadanos...) sino también para cualquier tipo de dispositivo institucional, agencia, servicio, organismo, organización social... que quiera emprender un camino hacia la innovación a través de una nueva aproximación.
- En los anexos incluimos un análisis de las 105 metodologías ([Anexo I](#)), una herramienta de autodiagnóstico del modelo HIP para instituciones y organizaciones que quieran utilizarlo como referencia ([Anexo II](#)) y un prototipo del HIP-SIM ([Anexo III](#)), un software con el que pretendemos avanzar en la compleja tarea de visualizar, modelar y simular los ecosistemas de innovación y creatividad, las transiciones entre las jerarquías y las redarquías, o el impacto de las diversas metodologías y los seis vectores en las organizaciones. El software se lanza en un estado muy inicial con códigos abiertos para promover una comunidad y un debate internacional.
- Todas estas reflexiones conforman un informe para la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado organizada por la SEGIB, con el objetivo de dotar de herramientas, pistas e inspiraciones a los gobiernos, instituciones y organizaciones de la región que quieran acelerar sus procesos de innovación, gobierno abierto y cambio sistémico. Estas agendas políticas son más urgentes que nunca en el contexto de la pandemia y el posterior proceso de recuperación social y económica. Esta crisis debe transformar las organizaciones en instituciones que aprenden.