Modelo HIP

Pensar las organizaciones 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 de lo público y lo social. Este informe propone un 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. Se incluyen una herramienta de autodiagnóstico y el HIP-SIM, una primera aproximación a un software abierto para visualizar, modelar y simular la creación de ecosistemas innovadores con el que queremos propiciar una comunidad y un debate internacional [Informe para la XXVII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado].

Aprender haciendo

Antes de la pandemia todo el mundo quería innovar y hacía tiempo que era el verbo de moda. Ahora sospechamos que la crisis de la Covid-19 va a reforzar todavía más esta tendencia poniendo el foco en la necesidad acuciante de acelerar los procesos de transformación y digitalización de las organizaciones, lo que se traducirá en una explosión de agendas de innovación, publicaciones y eventos, con la consiguiente lluvia de nuevos significantes y etiquetas (transition design, sistemic design, misiones...). No en vano, ya hay voces que señalan que esta crisis ha puesto de manifiesto fallos en el sistema, no en los profesionales o en las instalaciones, sino en las dinámicas que definen el funcionamiento de las instituciones. Más allá de los necesarios diagnósticos que arrojarán conclusiones diferentes para cada organización y para cada región, resulta evidente que esta crisis ha desnudado un déficit estructural en los “cómos”. Mientras nuestras instituciones siguen enfocadas generalmente a los “qués” y los “quiénes” (cartas de servicio, directorios de instalaciones, organigramas, manuales de funciones...) la pandemia nos ha recordado que los problemas contemporáneos son cada vez más complejos, híbridos, imbricados y transversales, exigiendo que insertemos nuestras estrategias definitivamente en el universo de los flujos, abandonando así poco a poco el confortable marco de lo sólido. La covid-19 actúa en este sentido como el parteaguas de una era y nos invita a dejar atrás las teorías monológicas de los expertos, los análisis basados en fotos fijas, las aproximaciones de arriba a abajo (top-down) y las recetas universales, para pasar a modelos de pensamiento distribuido, cuyas narrativas se parecen más a películas con final abierto, desde las que cabe contemplar la duda y el conocimiento se convierte en un proceso multitudinario de aprendizaje de abajo a arriba (buttom up).

Copyright 2026

Aunque sobran manuales, conferencias, congresos y seminarios que enseñan a innovar, con toda probabilidad nos espera una nueva oleada de productos post-covid que se ofertarán a unas instituciones noqueadas por la crisis, desorientadas por el cambio de era, ávidas de cambios rápidos y fórmulas magistrales. La pandemia ha abonado el campo para este mercado de innovación estética.

Nosotros pensamos, sin embargo, que lo público lleva años innovando por sí mismo, incluso a pesar de no ser el entorno más propicio para ello, como se puede comprobar sencillamente en un análisis comparado entre las instituciones contemporáneas y las de hace tres o cuatro décadas. Todo lo que han evolucionado desde entonces hasta ahora es innovación. Ni más ni menos. Queremos, además, quitarle cierto misticismo al hecho cotidiano de innovar, que no es otra cosa que resolver un problema de una forma más ventajosa. Lo público no ha dejado de innovar y no va a dejar de hacerlo.

A todas esas personas innovadoras públicas e innovadoras sociales, a todas y todos esos empleados y funcionarios valientes que asumieron el riesgo al fracaso, que salieron de la confortable invisibilidad y rompieron con la inercia cotidiana de los días y los años para mejorar sus instituciones, va dedicado este artículo. Muy especialmente también a todas aquellas personas que asumieron en primera línea los embates de la pandemia y que, sin ser héroes o heroínas, frente a un problema nuevo ante el cual no existían apenas respuestas conocidas, atendiendo a su condición de servidores públicos y de acuerdo a su leal saber y entender, inventaron soluciones bajo una presión infernal, haciendo lo que llevamos haciendo los humanos desde que tenemos uso de razón: innovar.

Innovar depende en gran medida de una virtud genuinamente humana que es la creatividad y por ese motivo no se puede enseñar, empaquetar o replicar de forma automática y sin margen de error. Es imposible. Ante la pregunta ¿Existe un modelo único de innovación en las instituciones en esta nueva realidad post-covid? Asumimos de partida que no hay una respuesta cierta y unívoca, que es lo mismo que admitir que no existe respuesta.

No obstante, con este informe queremos plantear una aproximación lateral a la cuestión. Innovar es como montar en bicicleta, se aprende haciéndolo y no resulta fácil de explicar a otra persona, sin embargo, hay muchas cosas que sí sabemos sobre todo lo que rodea a la innovación. Por ejemplo, conocemos las metodologías que usan las agencias más innovadoras del mundo, sabemos también muchas de las tácticas que suelen usar las personas creativas en sus proyectos, e incluso conocemos cómo son los espacios donde trabajan y se relacionan esos equipos innovadores. Es un conocimiento basado en la experiencia, simplemente llevamos años conviviendo en esos lugares: los famosos ecosistemas de innovación y creatividad que, por cierto, no son tan místicos ni idílicos como se suelen presentar.

Precisamente por habitar esos ecosistemas excesivamente romantizados, en muchas ocasiones, nos hemos enfrentado a la pregunta de personas y equipos que sienten que sus contextos son

Copyright 2026

completamente adversos –Ya, pero ¿y esto cómo lo hago yo en mi organización?– Dando por hecho que sus organizaciones no se parecen en nada al supuesto oasis creativo donde se cultiva la innovación. Hemos reflexionado mucho sobre esta cuestión y solo admite dos tipos de respuesta: o bien se huye de ese entorno hostil y yermo que no permite germinar las buenas ideas, lo cual casi nunca es una opción real, o bien se trabaja para fertilizar y abonar poco a poco ese espacio, esa organización o institución, hasta convertirlo en algo parecido a un ecosistema de innovación y creatividad.

Este es el propósito de este trabajo que asumimos con pasión y humildad, conscientes de la enormidad y complejidad del reto al que nos enfrentamos. Con la ambición de poder aportar cajas de herramientas, pistas o inspiraciones a los gobiernos iberoamericanos (también a los gobiernos locales, regionales, universidades, parlamentos, organizaciones sociales, fundaciones, agencias y empresas públicas...) en sus procesos de transición hacia la nueva era del conocimiento que, si antes de la pandemia eran necesarios, ahora son más urgentes que nunca.

Cuando hablamos de transformar el sector público (también las organizaciones sociales más grandes) cualquier avance, por pequeño que sea, tiene un enorme de potencial para nuestras sociedades. No en vano, el gasto público se mueve entre el 35 y el 42% del PIB en la mayoría de los países del espacio iberoamericano, y no estamos contabilizando el peso del tercer sector. Un suave aleteo de mariposa, en esas dimensiones, puede convertirse en un terremoto. Este es el propósito del informe y nuestro compromiso con la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado, intentar provocar el mayor impacto posible en el proceso de transformación institucional, acelerando sus transiciones y agendas de innovación.

En resumen, nuestra idea central es que la innovación se reproduce más fácilmente en unos escenarios que definimos como ecosistemas y éstos, como veremos en los siguientes capítulos, no son otra cosa que redes compuestas por nodos y enlaces. O, dicho de otro modo, en su grado más básico, conversaciones. La recreación de las condiciones atmosféricas de un ecosistema en una organización determinada debería permitir que germinen el mismo tipo de conversaciones: aprendizajes, experimentaciones, complicidades, afectos... La pregunta que pretendemos contestar con este informe es cómo transformar nuestras instituciones u organizaciones sociales en algo parecido a un ecosistema de innovación y creatividad. En todo caso, como todo lo importante en la vida (leer, el amor o el cuidado de los hijos...) innovar solo se aprende practicándolo. Es decir, un ecosistema de innovación no es un “qué” sino un “cómo” y, por ese motivo, toda su teorización exige un abordaje desde el ámbito de los flujos.

Pensarse rizoma

Con el objetivo de hallar un sustrato teórico, el modelo HIP bucea en la ciencia de redes complejas en la **ciencia de redes** **y** **ética del rizoma**, identificando algunas propiedades (conectividad, sincronía, lazos, distancias, hubs, nodos críticos...) que están presentes invariablemente en algunas de las redes más sofisticadas y productivas del mundo (desde los aeropuertos, a la red

eléctrica, Internet o el sistema de citas académicas, y también -qué casualidad- en los virus).

Este camino por las redes nos ha llevado a la maravillosa noción del rizoma, que en las ideas provocadoras de Gilles Deleuze y Félix Guattari se convierte en una poderosa narrativa al servicio del cambio de paradigma que pretendemos inspirar. El rizoma es un tipo de tallo subterráneo que se nos presenta como la más bella, libre, descentralizada y productiva forma de red. Es la mejor metáfora de las instituciones que aprenden, superadora de la institución tradicional organizada jerárquica, cerrada y centralizada.

Por ello, en adelante, hablaremos indistintamente de instituciones que aprenden o instituciones rizoma. Los rizomas además se presentan como esquemas mucho más robustas y resilientes que las redes centralizadas frente a las amenazas externas, como por ejemplo un virus.

Una vez capturadas en el capítulo 1 las propiedades de red que nos interesan para la conformación de ecosistemas, como hábitat natural de la innovación y la creatividad, hemos ido un paso más allá, analizando 105 metodologías que utilizan habitualmente algunas de las organizaciones más innovadoras del mundo (Parsons New School, Design school of Stanford, Vinnova, Observatory of Public Sector Innovation, la Harvard Business Review, IDEO…) a partir de un repositorio publicado por Nesta, la fundación británica para la innovación. El resumen de todas estas metodologías, traducido al español, queda recogido en el Anexo I (página 39).

Si bien, lo sustancial del análisis de todas esas fuentes queda recogido con el **Modelo sintético HIP (Hexágono de la innovación pública)**. Cruzando las propiedades de red que tejen un ecosistema, por un lado y, por otro, el estudio de los flujos y dinámicas de las 105 metodologías, hemos construido un modelo sintético de **seis vectores (OPEN_, TRANS_, FAST_, PROTO, CO_ y TEC_)**.

- OPEN_ Abierto, hack, free, CC
- TRANS_ Transdisciplinar, mix, inter, hybrid, alter
- FAST_ Ágil, replicate, iterative, scale,
- PROTO_ Prototípico, pilot, PMV, demo, mockup
- CO_ Colectivo, crowd, buttom up, community
- TEC_ Tecnológico, digital, audiovisual, data.

Estos seis vectores deberían servir como cartas de navegación a las instituciones que quieren innovar porque, de una parte, reproducen las dinámicas de las redes más conectivas y rizomáticas, y de otra, replican los flujos de las organizaciones más innovadoras. Es decir, los seis vectores reproducen las condiciones ambientales ideales de un ecosistema de innovación y creatividad.

A este modelo, le hemos llamado **Hexágono de la Innovación Pública (HIP)** y es la base de una **herramienta de autodiagnóstico** que pretenden robustecer y consolidar el modelo con diversos

Copyright 2026

instrumentos hasta convertirlo en una referencia inspiradora para instituciones que quieren innovar, especialmente en el territorio iberoamericano. Asimismo, apuntamos una línea de trabajo posterior a este informe que denominamos **HIP-Simulator**, un software de simulación y visualización que estamos terminando de pulir, cuyo objetivo es lograr la quimera de cristalizar algo tan abstracto como los ecosistemas de innovación. Un programa que nos permite, aún de forma incipiente, entender cómo operan las dinámicas de los seis vectores, cómo evolucionan las organizaciones desde las jerarquías a las redes o cómo influye el uso de algunas de las 105 metodologías. Un ambicioso proyecto que vamos a compartir en abierto para que la comunidad de académicos, expertos, tecnólogos y profesionales de la innovación puedan generar sus propias versiones, usos y aplicaciones, con el objetivo de ir creando una comunidad global que perfeccione el modelo y nos aproxime lo más posible a la meta de entender los ecosistemas de innovación.

> *Las instituciones que aprenden, o instituciones rizoma, se repiensan a sí mismas como cuerpos sociales dinámicos en los que las ideas fluyen como una conversación productiva que genera, a su vez, relaciones significativas basadas en el afecto y la confianza, cimentada en lazos fuertes, distancias cortas y sincronía. No solo hacia dentro de la organización sino también hacia afuera. Creando con todo ello: comunidades, segmentos de red que tienen una visión compartida y de las que se nutren, a la vez, los ecosistemas que son precisamente los mapas que estamos intentando dibujar.*

Revision #6
Created 2022-02-17 10:19:03 CET by Silvia Coscolin Sanchez
Updated 2022-02-24 10:04:01 CET by Silvia Coscolin Sanchez

Copyright 2026