

## Instituciones que aprenden. HIP: Un modelo de Innovación Pública para la Era post-Covid

|                  |   |
|------------------|---|
| Organismo:       | Secretaría General Iberoamericana<br>Informe para la XXVII Cumbre Iberoamericana de jefes y jefas de Estado y de Gobierno. “innovación para el desarrollo sostenible – objetivo 2030”   |
| Descripción:     | Desde la SEGIB consideramos que la innovación pública se ha transformado en los últimos años en un proceso necesario para modernizar las administraciones, universidades, parlamentos, organismos internacionales y otros tantos estamentos. Esto supone poner al sector público como un <b>agente capaz de liderar el desarrollo sostenible, de una forma más sincronizada con otros sectores.</b><br><br>“Instituciones que aprenden” tiene como objetivo mapear el estado de la cuestión de la innovación pública en Iberoamérica, destacar las líneas de acción y los espacios que están generando beneficios y proyecciones con mayor viabilidad. Además propone un modelo que permita identificar y potenciar herramientas. |
| Tipo de recurso: | Estudio de la innovación pública, presentación de herramientas, formación, casos de buenas prácticas y creación de redes.   |
| Palabras clave:  | #Innovación Pública; #Gobierno Abierto; #Laboratorios Ciudadanos; #Ciencia de Redes; #Ecosistemas de innovación   |
| Link:            | <a href="https://www.segib.org/cooperacion-iberoamericana/innovacion-emprendimiento-y-transformacion-digital/#1606047189985-7f5d89ab-eefa">https://www.segib.org/cooperacion-iberoamericana/innovacion-emprendimiento-y-transformacion-digital/#1606047189985-7f5d89ab-eefa</a><br><a href="https://agendainnovacionpublica.org">https://agendainnovacionpublica.org</a>  |
| Aplicaciones:    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del estado de la innovación, creación de redes, uso de herramientas.</li> <li>• <a href="https://modelohip.net/instituciones-que-aprenden/">https://modelohip.net/instituciones-que-aprenden/</a></li> <li>• <a href="https://www.innovacionciudadana.org">https://www.innovacionciudadana.org</a></li> <li>• Frenar la curva</li> </ul>  |

### Visión, objetivos y relación con el programa:

## Objetivo general:

La complejidad y dimensión de la pandemia ha puesto de manifiesto la necesidad de 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 a la ciudadanía** (activistas, emprendedores, tejido asociativo, academia, makers...) no solo en la toma de decisiones sino también en el diseño e implementación de las estrategias.

Transformar las jerarquías en redes, concebirlas como cuerpos sociales dinámicos, no solo amplía su radio de acción y su conectividad exterior, también reactiva sus fortalezas internas, aflora los liderazgos ocultos, **multiplica el valor social producido y maximiza el uso eficiente de los recursos** en una época de limitaciones.

Los laboratorios de innovación pública, social o ciudadana, o laboratorios de gobierno, junto a otras formas de innovación abierta y diseño social, se reivindican como proyectos inspiradores de un cambio de paradigma: **de las instituciones que ordenan a las instituciones que aprenden.**

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
- **TEC** tecnológico

*Instituciones que aprenden basa parte del modelo en la estructura para crear el ambiente propicio para innovar y en la teoría de redes. Dentro del amplio análisis de la innovación que plantea, seleccionamos aquello vinculado con la creación de Redes Locales;*

## **CONCLUSIONES:** (Selección)

- 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.** 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. El hecho creativo no se puede clonar, pero se pueden tomar como **referencias los contextos que rodean** y propician ese acto creativo.
- **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.
- 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.
- El punto débil de nuestras nuevas entidades relacionales, es que los vínculos entre nodos (las conversaciones) consumen un recurso escaso: el tiempo. Para resolver ese dilema proponemos el concepto de **conversación productiva**.
- Cierta grado de caos y libertad son necesarios para propiciar la creatividad y la innovación.
- Hemos identificado **seis vectores clave** que describen los flujos de la innovación en el contexto de las instituciones. Cada vector está conectado con algunas de las propiedades de red.

## Aplicación y herramientas de utilidad:

*De los seis vectores clave la herramienta Hexágono de la innovación Pública, recogemos aquellos **aspectos más significativos y enraizados con la creación de redes** así como las preguntas relacionadas para evaluar el grado de incorporación de dichas dinámicas.*

*Considerando los más importantes:*

- **OPEN** abierto
- **CO** colaborativo
- **TEC** tecnológico

## 1.OPEN. Abierto:

Definición: Abrir las organizaciones, ampliar las redes de colaboradores, tener conversaciones bidireccionales, conectarla a las demandas de la sociedad...

- Crecimiento de red
- Dinámicas bidireccionales
- Flujo circular

Abrir no solo significa dejar que entren las ideas desde fuera o pedir opinión, supone también liberar códigos, compartir información, trabajar en abierto, publicar los datos y ponerlos a producir valor social. Abrir las instituciones genera nuevas dinámicas de red hacia fuera al incorporar nuevos nodos y enlaces, haciendo el rizoma cada vez más grande.

**¿Cómo son las organizaciones que innovan en modo Open?** (Selección relacionada con la creación de Redes de Patrimonio Cultural:)

1. Nuestra organización, con carácter general, está abierta a la ciudadanía. **Nos conocen y participan en nuestras actividades y proyectos, no solo como usuarios, sino como protagonistas.**
2. Nuestras actividades clave son **reutilizados por terceros.**
3. **Participamos en redes o asociaciones donde compartimos experiencias, buenas prácticas o casos de estudio**, para mostrar nuestros éxitos y aprender de otros.
4. Tenemos **mecanismos de participación** para nuestros usuarios, les escuchamos, hablamos con ellos, y les informamos de qué hemos hecho para tener en cuenta sus opiniones.
5. Generamos **proyectos con colaboraciones** externas con profesionales, empresas, académicos o expertos/as, que complementan el conocimiento de nuestro equipo, y aprendemos de ellos.
6. Realizamos programas de puertas abiertas, proyectos didácticos, visitas guiadas u otras iniciativas de relaciones públicas que **mejoren el índice de conocimiento** de nuestra organización entre la ciudadanía u otras agencias.
7. Tenemos una **web** que explica claramente lo que hacemos e identifica a los miembros de nuestro equipo, esa web permite que nos contacten directamente.

## 5.CO. Colaborativo:

Fomentar la colaboración y la cooperación, la co-creación y la inteligencia colectiva, potenciando el sentimiento de pertenencia y la creación de comunidades...

- Densidad de red
- fortalecimiento de lazos
- alineación de visiones
- sincronía
- creación de comunidad

El quinto vector se refiere a lo colaborativo, lo cooperativo y lo común que, llevado a la acción, se convierten en co-creación o co-diseño. Significantes en auge que han colonizado las plataformas digitales, las dinámicas empresariales, el lenguaje de los ecosistemas de innovación y, cada vez con más fuerza, las propias instituciones públicas.

**¿Cómo son las organizaciones que innovan en modo Open?** (Selección relacionada con la creación de Redes de Patrimonio Cultural:)

8. Tenemos **identificado todos los actores** que influyen en nuestra organización (stakeholders) como proveedores, usuarios o clientes, agencias colaboradoras... y les integramos en la definición de nuestra visión.
9. No solo estamos abiertos a escuchar a nuestros usuarios, sino que realizamos actividades que les implican directamente en el **diseño colaborativo** de nuestros proyectos.
10. Los ciudadanos, los usuarios, son el centro de nuestro proceso de diseño en los proyectos. Antes de poner nada en marcha les preguntamos a ellos.
11. Practicamos, en general, la **inteligencia colectiva**, tanto hacia dentro como hacia afuera de la organización. Hasta el punto de que la organización genera más valor que la suma de sus partes.
12. Tenemos **mecanismos de escucha activa** que capturan las opiniones de los usuarios y las convierten en inputs de nuestras propuestas.

## 6.TEC. Tecnológico:

Impulsar la digitalización y otras herramientas tecnológicas que multipliquen la conectividad, permitiendo más y mejores conversaciones...

- Conectividad
- Activación de Hubs
- Aumento densidad
- Disminución de distancias

## 2.TRANS. Transversal:

Trabajar de forma transversal, potenciar equipos interdisciplinarios, mezclar e hibridar ideas, superar cuellos de botella de la jerarquía...

- Aleatoriedad
- Conectividad
- Productividad relacional
- Atajos
- Bypass a los nodos críticos

**¿Cómo son las organizaciones que innovan en modo Trans?** (Selección relacionada con la creación de Redes de Patrimonio Cultural:)

13. Se crean equipos transdisciplinares, en los que los trabajadores **aprenden de otros enfoques profesionales**, y se integran las visiones de todos, creando nuevos saberes.
14. Dentro de la organización trabajamos con artistas, diseñadores, filósofos, sociólogos, etnógrafos o antropólogos, para **pensarnos de forma diferente** a la visión tradicional jurídico-administrativa o económica.

### 3.FAST. Ágil:

Introducir dinámicas ágiles en la organización, reducir distancias entre actores, hacer un uso intensivo del tiempo disponible, incrementar el tiempo dedicado a conversaciones productivas...

- Acortar Distancias
- productividad relacional
- fortalecimiento de los lazos

**¿Cómo son las organizaciones que innovan en modo Fast?** (Selección relacionada con la creación de Redes de Patrimonio Cultural:)

15. **Combinamos planes estratégicos** a largo plazo **con proyectos operativos**, para poder dar una respuesta rápida a una nueva necesidad o contingencia.
16. Lanzamos habitualmente los proyectos en **pequeña escala y luego vamos ampliando su rango.**

### 4.PROTO. Modelado:

Trabajar enfocado a la producción de prototipos, pilotos o productos mínimos, reducir el nivel de abstracción, alinear visiones e inspirar el cambio con ejemplos...

- Productividad relacional
- alineación de visiones
- creación de comunidad
- Reducción de la abstracción de la conversación

**¿Cómo son las organizaciones que innovan en modo Proto? (Selección relacionada con la creación de Redes de Patrimonio Cultural:)**

17. Nuestra organización trabaja habitualmente con **modelos** (servicios, productos...) en prototipo, para identificar sus fortalezas y debilidades antes de lanzar versiones definitivas.

18. Aunque nuestro trabajo es, en ocasiones, muy abstracto, **trabajamos con infografías**, diagramas u otras herramientas de organización visual para que todo el mundo entienda la visión.

**ECOSISTEMA DEL LAAAB**  
LABORATORIO ARAGÓN ABIERTO (ESPAÑA)

(Fig. 1).

