

## Ciclos de Vida de Laboratórios de Inovação Pública

Abertura dos dados utilizados como insumo para a publicação

Transcrição da fala do Roman Yosif sobre o Laboratorio de Gobierno de Chile, no *painel Adulter e maturidade de laboratórios*, realizada no dia 8 de agosto de 2019, durante o Encontro Internacional de Inovação em Governo, em São Paulo.

### Como citar este material:

YOSIF, Roman. Painel Adulter e maturidade de laboratórios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.

-----

**Roman Yosif: #00:00#** Cambiamos. Muchas gracias. Voy a intentar no repetirme. Porque hay reflexiones de hecho que escuchandolas ambas sin quererlos hemos pasado por procesos similares, por reflexiones muy parecidas, y incluso por evoluciones, si se quieren, del último modelo de laboratorios también bastante parecidas. Pero voy a agregar unos elementos que creo que todavía están sueltos en la mesa. Y volver a agradecer al equipo organizador. Yo hace por lo menos un año y medio o dos años que no tenía la oportunidad de volver a ver, me encontrar con las del ecosistema latinoamericano así que les agradezco la invitación muchísimo.

**#00:47#** Y en esa misma logia quería contarles un poquito rápido la historia del laboratorio. Bueno aca esta Juanfe ya me imagino que algo contó el día ayer. Pero la etapa de creación del laboratorio en Chile, esto se crea a fines de 2014 y se lanza oficialmente 2015 como un laboratorio de gobierno a nivel nacional, y ,obviamente como decía Malena, con referentes que eran bastante lejanos porque eran referentes europeos, asiáticos y algo de norteamérica. Y partimos con una lógica que tenía que ver mucho con el diseño de servicios. Esa era la metodología central, si se quiere, del laboratorio, imagino que todos conocerán el doble diamante y ese, de alguna manera, era nuestra gran piedra filosofal y lo fue en su inicio de los primeros proyectos.

Y lo interesante de esa metodología de doble diamante es que también nos permitió explorar otras metodologías justamente por esta lógica de los procesos divergente y convergente para buscar efectivamente cuál era nuestro norte. Y entonces, el primer año y medio fue de instalacion, o sea, de instalar una institución, instalar una marca, instalar de alguna manera un concepto en la discusión de política pública cons si se quieres estos burócratas que mencionara Malena, y que obviamente les estábamos hablando un lenguaje totalmente distinto. Y ahí muchas veces, y también fueron quizá las primeras caídas, necesitábamos diccionario con esos burócratas con una lógica de gestión pública más tradicional donde llegaban otros burócratas con una lógica distinta. Porque también no hay que creer que nosotros no somos funcionarios públicos, estamos en un pedestal distinto porque no lo es. Y de hecho, cuando nos creemos distintos, es cuando nos equivocamos más porque al final también somos funcionarios y también tenemos nuestra propia organica del laboratorio, nuestra rigidez, nuestra dificultades, etc.

**#02:54#** Después en el recorrido vino, yo creo a partir del segundo año segundo y tercero

año, una explosión de distintos métodos que fuimos probando: innovación abierta, mucho entrenamiento funcionario, seguimos en la línea de diseño de servicio con algunos de los proyectos. Y obviamente eso hizo que tuviéramos múltiples focos, lo que nos permitió justamente entender y aprender para qué servía aquella herramienta. Pero al mismo tiempo nos pasaba que y lo discutiremos en ese minuto que teníamos múltiples focos, y nos pasó otra cosa que fue también interesante que se vía. Éramos y seguimos siendo un equipo reducido, 20 y tantas personas, pasaba algo interesante que había subdirecciones y de alguna manera replicamos un poco de la lógica si se quiere decirles natural del estado. Y cada subdirección tenía su negocio y tenía su producto, y en ese minuto yo era subdirector y efectivamente nos tocaba competir con los otros subdirectores un poco con los programas que salíamos ofrecerles al estado, sea las instituciones públicas o a los funcionarios.

#04:05# Y en ese proceso, llega, y yo te diría que empieza fines del 2017, ya la etapa de decirle bueno cómo vamos a consolidar un modelo que hemos aprendido de estos primeros años de instalación y la casualidad, que viéndola como perspectiva, en ese minuto era una amenaza brutal - pero vendo con perspectiva creo que fue muy útil - vino un cambio en gobierno. Y vino un cambio en el gobierno, donde cambió el signo político, donde cambió todas las autoridades, todos los directivos públicos. Y el Laboratorio de Gobierno estuvimos por lo menos 2 a 4 meses de incertidumbre total, donde no sabíamos si el laboratorio continuaba o no, donde no sabíamos donde se iba, si se quiere, continuar qué identidad tener en la agenda de modernización de innovación pública.

Y creo, y veo lo incisto con perspectiva, que eso fue muy bueno. Fue bueno para el equipo porque nos puso a prueba. Y nos puso a prueba en términos de decir realmente nosotros somos capaces de innovar. Nosotros como equipo más allá que les pedimos a las instituciones que innoven, somos nosotros capaces de innovar. Somos capaces de reinventarnos, somos capaces de evolucionar nuestro modelo, somos capaces de cuestionar nuestras metodologías. Y ahí vino un momento de tensión muy alta, donde llegan las nuevas autoridades, nos dan algo así como un espacio de prueba, si quieren. Nos dijeron "tienen 2 semanas para entregar un nuevo modelo del laboratorio de gobierno".

Nosotros cerramos la oficina, hicimos un bootcamp interno, como los bootcamps que nos toca hacer para los emprendedores en general para la gente que venía incubarse en el laboratorio. Y gracias al proceso de sistematización que veníamos haciendo de meses antes, teníamos bastante visibles cuáles eran los aprendizajes. Sabíamos qué métodos funcionan, cuáles no. Sabíamos también que algunos que funcionaban no tenían tanto sentido en el foco o el propósito final del laboratorio. Ahí fue cuando reinventamos la manera de funcionar del laboratorio que implicó pasar de esta lógica de programas estandarizados a una lógica de demanda, o sea, que capturamos demanda, también con un formulario online, con una lógica de consultoría. Cambiamos la manera, si se quiere, de diseñar los proyectos con una lógica ágil de trabajo, inspirada por modelos como Juventus, como otras consultoras grandes. Pero, con una grande diferencia: que nosotros como "consultores", y lo pongo entre comillas, primero no cobramos dinero. Nuestro incentivo no está en volver a venderles el mismo servicio reiterativamente la institución, sino que todo lo contrario. El incentivo está en salir antes posible, poner una fecha de término que nos ponemos el límite, que nunca sea más de 6 ciclos, o sea que el proyecto no pueda durar más que 6 meses. Y esto nos cambió también la intensidad de trabajo con las instituciones. En estos 6 meses nos soltamos y en cada siglo este trabajo mancomunado con los consultores, los funcionarios, las autoridades

involucradas, presupuesto de la autoridad, etc etc . No voy a entrar en demasiado detalle porque sino obviamente nos largaríamos mucho.

**#07:28#** Pero, qué les quiero decir con todo eso? Que esa fase, de digamos de la adolescencia, se aceleró gracias a la tensión política, si se quieren, de reinventarnos y de, en muy corto tiempo, mostrar resultados que fueran medibles, concretos y con rentabilidad también política. Y eso les discutimos en la mañana. Yo creo que ahí hay un desafío no solamente para los laboratorios que creamos que están en una mayor madurez, pero para cualquier laboratorio, que tiene que ver con la gestión de los equilibrios: donde está la necesidad del técnico, pero la necesidad de la gestión política. Dónde está la necesidad cualitativo, pero también necesitamos de los datos. Dónde está el equilibrio de alguna manera del proceso, cuánto invierto en el proceso y cuanto me fijo en resultados.

**#08:18#** Y por último este equilibrio que le discutimos también hace muy poquito en la mañana, cuánto invierto en la generación de una cultura innovadora (prácticas, enfoques, entrenamientos, etc) y cuánto invierto en impactar e implementar soluciones muy concretas. Porque, al final y con eso termino, nosotros como laboratorios de gobierno somos instituciones públicas, somos funcionarios públicos, y nos financia el presupuesto del Estado. Y por lo mismo, tenemos el imperativo moral que con cada peso que nos financia el Estado, o cada real que nos financia el Estado, tenemos que hacer muy buena gestión con esos recursos. Y en general, los laboratorios quedan con recursos agotados y tenemos que dar el ejemplo de que, mismo con recursos agotados, generamos impacto, multiplicadores y escalables. Y creo que ahí está el gran desafío que tenemos como laboratorio: que es si no tenemos impacto, la verdad no tenemos razón de existir y ahí la medición nos va llevar a un propósito más claro y nos va llevar a ser necesarios o que nos necesiten como laboratorios. Eso.