

CICLOS DE VIDA DE LOS LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA

Caio Werneck
Elisabete Ferrarezi
Isabella Brandalise
Lucas Vaqueiro
Manuel Bonduki

CICLOS DE VIDA DE LOS LABORATORIOS DE INNOVACIÓN PÚBLICA

Caio Werneck
Elisabete Ferrarezi
Isabella Brandalise
Lucas Vaqueiro
Manuel Bonduki

Brasilia
Enap/2020



CIDADE DE
SÃO PAULO
INOVAÇÃO E
TECNOLOGIA

G·NOVA



Escola Nacional de
Administração Pública

ÍNDICE

p. 4

Presentación
ABRIR EL CÓDIGO Y EL
CORAZÓN DE LOS LABS
Guilherme Alberto Almeida de
Almeida y Vitor Cipriano de Fazio

p. 8

Prefacio
INNOVACIÓN PÚBLICA:
UNA PERSPECTIVA
CRÍTICA
Eduardo Staszowski

p. 12

INTRODUCCIÓN

p. 16

METODOLOGÍA

p. 38

NACIMIENTO
E INFANCIA

p. 46

ADOLESCENCIA

p. 54

ADULTEZ Y
MADUREZ

p. 62

DESAFÍOS DE LA VIDA

p. 74

Epílogo
DESPUÉS DE LA
VIDA, LA MUERTE

p. 80

AGRADECIMIENTOS

p. 82

REFERENCIAS

p. 84

SOBRE EL EQUIPO Y
LOS LABORATORIOS

ABRIR EL CÓDIGO Y EL CORAZÓN DE LOS LABS

**Guilherme Alberto Almeida de Almeida
y Vitor Cipriano de Fazio**

4 En agosto de 2019, 81 personas de diez países diferentes, que representaban a 43 instituciones, pasaron un día entero discutiendo cómo nacen, crecen, generan frutos y perecen los laboratorios de innovación pública, ese tipo de organización que aún extraña a mucha gente. Este libro es el resultado de las intensas y variadas percepciones surgidas en esa jornada de sol en São Paulo. Pero ese es el fin de la historia. Antes de empezarla, es necesario entender un poco mejor a sus actores, autores, contexto y, por supuesto, su trama.

El debate sobre la *innovación pública* no es nuevo. Solamente cambia de rostro, etiqueta o nomenclatura, según el viento de las tendencias, la política, y de los principales problemas de cada época. Sin embargo, sí existe una novedad en ese debate: las conversaciones sobre la innovación pública adquirieron un componente con cierta pretensión de protagonismo: las unidades orientadas a la innovación pública, en particular los laboratorios de gobierno para la innovación.

Los *labs* son muchas cosas, pero en

general se puede decir que se trata de equipos dedicados a experimentar y probar formas diferentes de hacer las cosas en el gobierno. Y ese modo de hacer generalmente involucra cocreación (hacer en conjunto, ya sea con colegas o con quien va a utilizar ese servicio), agilidad (un conjunto de prácticas común para el personal de tecnología, pero que cuenta con adeptos fuera de este grupo), un enfoque en la ciudadanía (porque, al fin y al cabo, es por ella que estamos aquí), entre otras cosas.

Estas unidades de innovación pública han despertado la curiosidad en quien trabaja en el gobierno, en parte por esta forma diferente de operar, una actitud más abierta que permanentemente estimula la colaboración, en parte por los lindos espacios que algunos de ellos ocupan – y aquí cabe destacar que el espacio bonito no es tan importante como parece. Al final, los laboratorios realmente llaman la atención porque oxigenan la administración pública con prácticas que ya se han transformado en el estándar en otros

ambientes, pero que aún se utilizan poco en los gobiernos. Esas prácticas provienen de diferentes rincones de la academia, del sector terciario, de las empresas e incluso de los emprendimientos tecnológicos disruptivos. ¡Y funcionan! Quizás no a la primera, pero eso es parte de la historia de este libro.

Esta publicación pretende sumergirse en las profundidades de la experiencia de los labs para obtener lecciones, enseñanzas y perspectivas. El libro tiene algo de documental sobre la vida animal (*¿Dónde viven? ¿De qué se alimentan? ¿Cómo se reproducen?*), ingredientes de sesión de terapia colectiva (*¿Quiénes somos? ¿Qué deseamos? ¿Qué sentido buscamos?*), se mezcla con reflexión académica sobre administración pública (como lo señalan su metodología y bibliografía) y también pretende ser un experimento poético (por la abundancia de metáforas, metonimias, imágenes y sentidos reconstruidos y resignificados, utilizados para facilitar la comprensión del fenómeno y la conversación sobre él). Crea un mosaico provocador y colorido de

6 voces, enfoques y metodologías. Esta narrativa y esta osadía buscan traer una visión dinámica de esta historia.

Esta obra llena un vacío importante en los estudios y en la práctica de la innovación pública en Brasil, e incluso en la discusión más amplia sobre este tema, a nivel mundial. Así lo hace al traer una visión en primera persona – y en plural – sobre los laboratorios de innovación pública, enfocándose en sus dilemas y procedimientos, principios y flujos de consciencia, valores y realizaciones, conquistas y – ¿por qué no? – fracasos.

Así, cumple la importante función de sistematizar el aprendizaje de la experimentación en gestión pública, implementando una saludable práctica de gestión del conocimiento sobre innovación. Una de las fragilidades más comunes en la ejecución de la innovación pública es justamente la pequeña cantidad de registros sobre sus prácticas, ya sea en los equipos que se identifican como practicantes, como los labs, ya sea en el día a día de los innumerables innovadores públicos no

declarados, personas que buscan transformar la realidad observando y probando alternativas. Esta forma de trabajar, con pruebas, observación y aprendizaje (y prueba, observación y aprendizaje, y...) tiene un dinamismo que acaba privilegiando la acción y las anotaciones informales, con lo que deja de lado reflexiones más profundas registradas en documentos públicos. Aquí, “se abre el código” – y el corazón – de los laboratorios a un público más general.

Este libro solo existe porque la colaboración es un principio que orienta la innovación pública. Más específicamente, es uno de los sabrosos frutos de la asociación entre dos laboratorios: GNova, laboratorio federal de innovación pública de la *Escola Nacional de Administração Pública* (Enap, escuela nacional de administración pública), órgano federal de investigación, innovación pública y formación de funcionarios públicos, y (011).lab, laboratorio de innovación en gobierno de la Municipalidad de São Paulo, de la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología. Esta

combinación de lo federal con lo municipal, de lo general con lo específico, del zoom con el plano general, de la formulación teórica con la implementación en terreno, brinda aún más riqueza al resultado.

Riqueza, por cierto, que se refleja también en la diversidad de las voces y de los participantes que contribuyeron al debate que llevó a la elaboración de este libro. La posibilidad de reunir diferentes gobiernos de Latinoamérica en este proceso de intercambio cruzando las fronteras físicas y virtuales tiene como resultado una creación colectiva que fortalece los debates internacionales sobre la innovación en gobierno desde esa perspectiva latinoamericana.

Es en este espíritu que te invitamos a sumarte a nosotros en este proceso. ¡Agarra una silla, papel y lápiz, y trae tu voz para que podamos discutir!



Guilherme Alberto Almeida de Almeida es Director de Innovación de Escola Nacional de Administração Pública (Enap) y cofundador de GNova – Laboratório de Inovação em Governo.

Vitor Cipriano de Fazio es Coordinador de Plataforma de Innovación y de (011).lab en la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología de la Municipalidad de São Paulo.

Prefacio

INNOVACIÓN PÚBLICA: UNA PERSPECTIVA CRÍTICA

Eduardo Staszowski

8 Este prefacio comienza con algo de tristeza y una imagen de aprehensión. En el momento en que se escribe este texto y esta publicación está a punto de ser finalizada, es difícil no comentar la actual crisis provocada por el COVID-19, momento en que gran parte de la población mundial está en aislamiento forzado. Una crisis que viene acompañada del aumento de la precariedad, de las desigualdades geográficas y sociales, y que resulta en la pérdida de vidas en comunidades desfavorecidas, marginalizadas y, por lo tanto, más vulnerables. Una crisis previsible dentro de otra impensable.

¿Dónde está el Estado? Es fácil pensar en el gobierno con cinismo y desconfianza. Que el servicio público es sinónimo de un modelo anticuado con un legado de ineficiencias. En lugar de eso, argumentamos que el servicio público es más importante que nunca. Las crisis graves como la actual pandemia revelan la fragilidad de nuestras instituciones y evidencian aún más la urgencia de que promovamos una transición hacia modelos de

sociedad más justos y sostenibles, necesarios para la supervivencia humana y del planeta.

Es en este escenario de ruptura que abrimos un espacio de reflexión sobre los llamados "laboratorios de innovación pública", espacios experimentales orientados hacia la creación de soluciones para problemas públicos, y su proliferación mundial. Con un enfoque heurístico, multidisciplinario y no convencional, la idea de laboratorio conquistó en la última década nuevos espacios para promover cambios que anteriormente no se encontraban en los ambientes tradicionales de las burocracias gubernamentales.

Sin embargo, existe una tensión en juego entre la idea de innovación pública y la coyuntura político-económica hegemónica en la cual están insertos los laboratorios. Operando dentro de una racionalidad pragmática y sin cuestionar los límites de su origen, los laboratorios se arriesgan a transformarse en instrumentos de preservación de condiciones históricas que perpetúan problemas estructurales, como el racismo y la

desigualdad social. ¿Podemos llamar innovación a esto? Creemos que no. Así, una discusión sobre el ciclo de vida de los laboratorios obliga a enfrentarnos a cuestiones políticas y filosóficas inherentes a esta práctica.

Hablar de ciclo de vida, o de vida y muerte, en el momento actual, deja de ser una metáfora. Hablar de políticas públicas y servicio a la ciudadanía ya no es un problema solo de "gente pobre". Hablar de reducir el Estado y dejar a la iniciativa privada resolver todo ya no es posible.

¿Cómo se debe proceder entonces? Ofrecemos un segundo estímulo a la reflexión. En lugar de tratar la innovación como una identificación de problemas y un conjunto de soluciones que no los resuelve en la raíz, debemos tratar la innovación como un proyecto político. Para generar esperanza y días mejores necesitamos no solamente un espacio de innovación, sino también espacios de renovación de la vida pública. Un laboratorio de innovación pública no debe ser visto como un protagonista privilegiado con autorización para

10 innovar solamente dentro de parámetros limitados, sino como un actor fundamental en la construcción de la ciudadanía como mecanismo de participación y construcción de la vida pública.

De esta manera, no basta pensar en los laboratorios simplemente como capacidad administrativa y operativa para promover acciones paliativas dentro de límites preestablecidos. En este escenario alternativo, la innovación debe entenderse como un dispositivo de perturbación del *status quo* y de interrupción del ideario neoliberal. Para garantizar la longevidad y la legitimidad de estos espacios ante la sociedad es necesario reflexionar sobre las maneras por las que entendemos la construcción de políticas públicas y la toma de decisiones dentro de un proceso social y político de mayor profundidad.

Además es fundamental ampliar los canales de participación de la sociedad, y reconocer al público como participante activo y no como sujetos pasivos que deben ser

comprendidos sistemáticamente. Esto significa crear mecanismos para que la ciudadanía y las comunidades a las que pertenecen puedan imaginar diferentes formas de sociedad, participar políticamente, formular demandas y reivindicarlas ante sus gobiernos.

El *Encontro Internacional de Inovação em Governo* (Encuentro Internacional de Innovación en Gobierno), organizado en Brasil en agosto de 2019, fue un hito. Hasta entonces, aún no se había organizado un evento de tal envergadura que acogiera este debate en un contexto fuera de la influencia geopolítica del eje norte-norte, libre de un discurso subalterno, y que construyera una imagen más amplia, poscolonial, de estas prácticas desde el punto de vista de las sensibilidades y culturas propias de Latinoamérica.

Tuvimos la oportunidad de discutir modelos de organización e infraestructuras públicas, como la biblioteca Mário de Andrade, en São Paulo, que fue la sede del evento. Las bibliotecas de todo el mundo están



debatiendo la evolución de su función inicial, de depósitos de información y lugares de aprendizaje, para transformarse también en símbolos de una cultura de inclusión en las comunidades en las que se encuentran y parte fundamental de la infraestructura pública. De esta forma, las bibliotecas sirven como ejemplo de lugares que crean nuevas condiciones para el desarrollo de capital social y humano, donde se construyen alianzas con el potencial de hacerse conexiones transformadoras en que las personas, y diferentes sectores en toda su diversidad, puedan encontrarse y negociar los términos de convivencia, a pesar de sus diferencias. Así, la biblioteca resulta ser tanto un espacio real como una metáfora inspiradora para la renovación de la vida pública –que es, en último análisis, el objetivo final del proyecto de innovación de los laboratorios.

Esta publicación y el evento que la inspiró son recursos valiosos desarrollados a partir de la combinación de un análisis riguroso y creativo con la contribución de especialistas

en innovación en políticas públicas y gestión gubernamental. La investigación en esta área es aún escasa y fragmentada, especialmente en lo que se refiere a un análisis crítico y contextual. La ambigüedad que rodea a las definiciones, al lenguaje, a las metodologías y a las evidencias sobre el impacto deja a la innovación pública vulnerable y frágil ante las presiones internas y externas.

Los resultados de este importante trabajo deben utilizarse para identificar tanto las fortalezas y debilidades de este enfoque como para destacar modelos y enseñanzas que puedan contribuir a la construcción de un movimiento de innovación social y pública más abierto, solidario y democrático.

Eduardo Staszowski es Profesor y Director de Parsons DESIS Lab de The New School, en Nueva York.

Mayo de 2020

INTRODUCCIÓN

12 En la última década hemos sido testigos de un crecimiento significativo del número de unidades de innovación en gobierno, con una función destacada de los laboratorios. Un análisis realizado en 2013 por Parsons DESIS Lab de Nueva York identificó dieciséis laboratorios en el mundo, ninguna de esas iniciativas en Latinoamérica. No obstante, en 2020, el sitio web Apolitical registra cerca de 123 unidades de innovación, con ejemplos en todos los continentes, en gobiernos de matices políticos diversos, de ámbito nacional o local, en el Poder Ejecutivo, en el Legislativo y en el Judicial. En Brasil, un análisis reciente señala que existen al menos cuarenta laboratorios de innovación en todos los poderes (Sano, 2020).

El fenómeno se extiende a laboratorios cuyo origen es la sociedad civil, muchas veces llamados laboratorios de innovación social o *labs* ciudadanos. Así, hoy conviven diversos tipos de laboratorios de innovación pública, de origen social y estatal, orientados a diversas temáticas.

El foco de atención de esta publicación es el ciclo de vida de los laboratorios de innovación en gobierno, pero también puede interesarles a otros laboratorios de innovación que actúan en el ámbito público. Entendemos que las reflexiones también resuenan en las innumerables unidades, iniciativas, estrategias y equipos de innovación que están distribuidos en gobiernos de todo el mundo; esos equipos que son parte fundamental de la agenda de innovación pública, pero que, por diferentes motivos, no adoptan la palabra "laboratorio" en el nombre.

Los laboratorios de innovación pública surgen en el contexto de las transformaciones amplias de la sociedad contemporánea, de carácter social, tecnológico y económico. Las sociedades tienen más acceso a la información, son más reflexivas y tanto exigen derechos y respuestas más ágiles y resolutivas por parte del Estado como también demandan otro modelo de acción y funcionamiento, diferente del que se creó en el siglo XVIII con la burocracia del Estado Moderno.

Existe un cambio de visión sobre los problemas públicos, con una distinción evidente entre problemas complicados y problemas complejos (Rittel y Webber, 1973). Los llamados problemas públicos complejos son aquellos de resolución difícil, que no tienen una solución única y definitiva, y que poseen una alta interdependencia con otros problemas, instituciones y actores.

Los laboratorios surgen como uno de los intentos de lidiar con las incertidumbres y la complejidad de los problemas públicos. Justamente por ese motivo, son unidades con mandatos para experimentación y, con ello, aprenden más rápido sobre los problemas y pueden crear soluciones basadas en pruebas y errores. Su objetivo es contribuir a la creación de políticas y servicios que sean sensibles a las diferentes necesidades de las personas y que contemplen los derechos de la ciudadanía. Los laboratorios también son conocidos por ampliar el campo de posibilidades de acción en términos de herramientas, soluciones y, sobre todo, de formas de trabajo que funcionan mejor en contextos de complejidad e incertidumbre. Sientan precedentes al adoptar prácticas que, muchas veces, desafían la estructura establecida y sirven de inspiración para servidores con mentalidades innovadoras, lo que puede impulsar cambios de cultura en la búsqueda de la novedad (Ferrarezi, Brandalise, Lemos, 2018). Y, desde la experiencia vivida en los *labs*, desde el aprender haciendo, se busca hacer participar a funcionarios y dirigentes políticos en procesos de cambio organizativo y sistémico.

En el ecosistema latinoamericano de innovación pública, conviven hoy equipos con distintos enfoques, modelos organizativos, cargos en el gobierno y grados de madurez. Mientras las unidades de innovación crecen, aumenta la búsqueda de guías, inspiraciones y enseñanzas de las iniciativas ya existentes. Las

organizaciones internacionales y de la sociedad civil se suman a la defensa y a las propuestas de agendas de innovación y reforma del Estado, llevadas a cabo por unidades de innovación.

Los autores de esta publicación, así como algunos de ustedes, forman parte de este grupo de profesionales que se inspiró en algunos pioneros y buscó implementar los laboratorios de innovación en el sector público: el laboratorio (011).lab, de la Municipalidad de São Paulo, y GNova, del Gobierno Federal de Brasil. El repertorio del que echamos mano muchas veces lo tomamos prestado y lo adaptamos de países del norte global, al igual que gran parte de los materiales, publicaciones, herramientas y tantas referencias producidas en estos últimos años.

14 Existe, así, una oportunidad y también una necesidad de construir y diseminar conocimiento sobre las especificidades del contexto político e institucional de Latinoamérica.

Desde ese lugar, dimos inicio a la investigación sobre cómo se crean los laboratorios y cómo evolucionan a lo largo del tiempo. Como ese conocimiento aún es incipiente en el medio académico, buscamos en la práctica el ancla de este proyecto, en la investigación realizada a partir de reflexiones que surgieron de la experiencia de gestores y equipos de innovación pública.

Con esta idea en mente, establecimos el objetivo de crear un espacio cualificado de interlocución y aprendizaje colectivo, provocando conversaciones, preguntas y reflexiones de

quien trabaja en estas organizaciones, ya sea en municipios, en regiones o en gobiernos nacionales, tanto de iniciativas brasileñas como latinoamericanas, con la participación especial de corresponsales de otras partes del mundo.

Para llegar a la construcción de este espacio de aprendizaje colectivo, el proceso – contado con lujo de detalles a continuación, en la metodología – partió de la exploración estructurada de una metáfora que se estaba usando informalmente en conversaciones entre unidades de innovación: la idea de ciclo de vida. Además de ser un tema estimulante, nuestra hipótesis fue que esa metáfora podría generar la participación de laboratorios en etapas diferentes.

De este modo, guiados por la pregunta *¿Cómo nacen, crecen y mueren los laboratorios de innovación pública?*, reunimos el día 8 de agosto de 2019, durante el *Encuentro Internacional de Inovação em Governo*, a 81 profesionales de diez países diferentes para debatir el ciclo de vida de los labs.

Las sesiones realizadas durante el *Encuentro Internacional de Inovação em Governo* fueron documentadas, de modo que los datos recolectados pudieran usarse en esta publicación. Aquí reunimos algunos ensayos elaborados desde las reflexiones de los participantes realizadas en dos paneles de discusión y dos talleres.

Nuestra estrategia fue hacer viables intercambios entre pares en los que pudiéramos discutir la "cocina de la innovación", según la definición de uno de los participantes. Como resultado, evitamos la lógica de los casos de éxito, creando un espacio seguro para historias llenas de angustias, errores y tantas encrucijadas que marcan diferentes fases de una organización en desarrollo. La comparación de la vida de un laboratorio a la vida

humana nos permitió observar esos momentos específicos que los gestores viven. Este libro es una invitación a seguir la conversación iniciada en el *Encuentro Internacional de Inovação em Governo* y a zambullirse con nosotros en esta metáfora del ciclo de vida.

El capítulo de la metodología describe el proceso de trabajo desarrollado, y cuenta con lujo de detalles el diseño de la investigación, el uso de la metáfora y la sistematización de datos y contribuciones. En seguida, dedicamos tres capítulos para tratar de cada una de las fases del ciclo de vida, considerando la misma estructura: definición de la fase en la vida de un laboratorio, los temas más destacados de esta etapa y los desafíos enfrentados por los equipos.

Cuando hablamos de nacimiento e infancia, nos referimos al momento que refleja decisiones muchas veces no conscientes por parte de los padres pero que marcan por toda la vida – ya sea de individuos o de instituciones. Así como los seres humanos, los laboratorios pueden ser el resultado de un embarazo planificado, en una familia estructurada, con certificado de nacimiento y una misión clara... Pero ese no es siempre el caso. También tratamos de la infancia, época de exploración del mundo y de los primeros proyectos, que pueden considerarse juegos realizados con seguridad para probar, tropezar, aprender y levantarse.

En el capítulo dedicado a la adolescencia, tratamos de esa fase de poca estabilidad y tantas preguntas. Mucho de lo que hacen los equipos de innovación pública está relacionado con el cuestionamiento de las cosas como son, hacer preguntas sin respuesta y decir lo que nadie quiere oír. Quizá por eso sea un periodo en el que la identidad entra en crisis y el sentimiento de no encajar en el gobierno sea tan común: al mismo tiempo, existe una profusión

de experimentaciones, ya sea a escondidas o con amigos y redes de apoyo.

Con el tiempo, la frescura de las primeras fases da lugar a la edad adulta, tema del capítulo siguiente. La madurez viene acompañada del autoconocimiento, del sentido de responsabilidad y de la serenidad. Eso no quiere decir que dejen de existir las crisis, como la crisis de la mediana edad, que cuestionan si se está en el camino deseado y qué valor se ha proporcionado a la sociedad. Es cuando el trayecto ya recorrido es fuente de orgullo, pero pesa, y exige valentía para evaluar el legado y seguir construyendo relevancia. ¿Cómo continuar manteniendo la capacidad de transformarse frente a los desafíos del contexto, así como asumiendo riesgos e intentar cosas nuevas?

En el capítulo sobre los desafíos de la vida, señalamos algunas cuestiones transversales, que impregnan más de una fase de la vida. Con la inminencia del fin, sale a la luz la muerte y la consciencia de nuestra finitud – que, a pesar de acompañarnos, siempre escondida, por toda la vida, aparece especialmente en momentos de temor, como en las transiciones políticas.

Esperamos que, aunque nuestro punto de concentración sean los laboratorios de innovación en gobierno, la lectura de este libro despierte reflexiones sobre los momentos vividos por otras organizaciones de vocación pública, de origen estatal o social. De la misma forma, deseamos que se inicien diálogos sobre cuestiones esenciales para la creación y el fortalecimiento de los equipos dedicados a la innovación pública. Que esta sea una oportunidad para dirigir nuestra energía hacia la construcción de organizaciones más conscientes de sus propios ciclos de vida.

15

METODOLOGÍA

16 Llevamos a cabo la investigación para la confección de este libro, realizada por personas que trabajan en laboratorios de innovación en gobierno, utilizando algunos de los principios de experimentación de los propios *labs*. Buscamos un contexto para interactuar con otros profesionales del campo y producir conocimiento nuevo sobre el desarrollo de estas unidades, en su mayoría, de Latinoamérica. De esta forma, en la etapa de investigación exploratoria, pusimos a prueba la hipótesis de que el uso de la metáfora del ciclo de vida contribuye al aprendizaje colectivo de los laboratorios.

Se trata al mismo tiempo de un estudio criterioso sobre el trabajo que se realiza en los laboratorios de innovación y un ensayo sobre la vida de estas organizaciones. Y, al igual que un ensayo, extrapola la racionalidad de la investigación para adquirir un tono más poético y provocador, permitido y justificado por la elección de la metáfora como hilo conductor.

A continuación, contamos en tres etapas la jornada de esta investigación. Empezamos por la etapa de *exploración*, en la que explicamos cómo llegamos al ciclo de vida. Luego, presentamos cómo el *uso de la metáfora* nos permitió crear conversaciones y reflexiones entre profesionales de laboratorios de innovación en los talleres y en los paneles de discusión. Finalmente, contamos cómo sistematizamos *datos y contribuciones* obtenidas de esas conversaciones que dieron lugar a este libro.





Trabajo en grupos durante una de las sesiones realizadas en la Biblioteca Mário de Andrade.

EXPLORACIÓN

Nuestra jornada empezó en un taller organizado por GNova y (011).lab con representantes de laboratorios de innovación en gobierno, durante la *Semana de Inovação*,¹ en noviembre de 2018, en Brasilia. Allí identificamos el desafío de reunir en una misma conversación a equipos en diferentes etapas de desarrollo.

A partir del aprendizaje extraído de esa experiencia, comenzamos a pensar en un segundo encuentro entre laboratorios, que esta vez se realizaría en São Paulo. Durante la etapa de diseño, se hicieron entrevistas con algunos investigadores, consultores y equipos de innovación pública, en las que recolectamos ideas sobre cómo lidiar con el desafío identificado.

20

Sobre la base de las primeras entrevistas, y atentos a los debates de la comunidad internacional de la innovación pública² sobre el cierre de laboratorios, identificamos la hipótesis de que la metáfora del ciclo de vida podría crear un contexto favorable para el aprendizaje colectivo. En las entrevistas siguientes, pusimos a prueba la reacción de las personas a la idea de las fases del ciclo de vida y sentamos las bases para el uso de la metáfora como hilo conductor del encuentro. Como resultado, se definieron las premisas metodológicas que orientarían el proyecto.

1. Las *Semanas de Inovação* (Semanas de Innovación) tienen lugar anualmente desde 2015 y son el mayor evento de la innovación pública en Brasil, que reúne decenas de debatientes y panelistas y miles de personas en variadas discusiones sobre innovación pública. Son organizadas por Enap, en conjunto con el Tribunal de Cuentas de la Unión y con el Ministerio de Economía.

2. Las entrevistas realizadas por el equipo de (011).lab fueron con: Mark Hallerberg (Hertie School, Alemania), Isabella Brandalise (ex MindLab y GNova), Jorge Lagarto (LabX, Portugal), Javier Guillot (ex DNP, Colombia), Juan Felipe López (ex Laboratorio de Gobierno, Chile) y GNova (Manuel Bonduki, Marizaura Camões, Fernanda Machiaveli y Elisabete Ferrarezi).

PREMISAS METODOLÓGICAS

1. Asociación con el ciclo de vida de un ser humano. Con esa premisa, quisimos hacer participar a las personas considerando sus experiencias personales para contar historias relacionadas a la vida del laboratorio. Además, al referirnos a las fases de la vida humana, facilitamos la comprensión común durante el taller y la sistematización de los datos y contribuciones.

2. Participantes de contextos e idiomas cercanos. Para garantizar la comprensión de los participantes durante la siguiente etapa, definimos que contaríamos con la participación primordialmente de personas de países de habla hispana y portuguesa.³ Esta premisa pretendía apostar por la cercanía entre las personas para facilitar las conversaciones, por encontrarse en contextos institucionales semejantes.

3. No se trata de clasificar laboratorios. Esta premisa orientó al equipo en la aplicación del ciclo de vida como metáfora, para evitar la tentación de clasificar los laboratorios según su tiempo de vida. Sirvió también como guía para los participantes, que serían estimulados a observar de forma integral el ciclo de vida de su laboratorio, independientemente de la fase declarada en el momento de la recolección de datos.

4. Insertar la investigación en un evento más grande. La cuarta y última premisa fue importante para crear el contexto de un evento de innovación pública que trajera otros temas más allá de los laboratorios. Con esto, buscamos contextualizar las discusiones en temas más amplios de innovación en el sector público.

Una vez definidas las premisas, se diseñaron los paneles de discusión y los talleres de los ciclos de vida de los laboratorios de innovación pública, que formaron parte de la programación del *Encuentro Internacional de Inovação em Governo*, realizado entre 7 y 9 de agosto de 2019 por (011).lab.

Siguiendo la metáfora como guía para la construcción de las sesiones, el equipo del proyecto interactuó virtualmente a lo largo de los meses que antecedieron al evento para construir y refinar las fases – *nacimiento e infancia, adolescencia, adultez y madurez*. Creamos preguntas para identificar los temas que marcan cada etapa, que fueron un punto de partida para las discusiones. Finalmente, identificamos los principales desafíos de cada momento para entender cómo los equipos lidian con las dificultades que enfrentan a lo largo de la existencia del laboratorio, además de indicar transiciones críticas entre las fases.

3. Solo uno de los laboratorios (Canadá) escapó a esta premisa. Para lidiar con esta situación, tuvimos una intérprete que acompañó a los dos participantes canadienses.

21

NACIMIENTO E INFANCIA

¿Qué significa ser un laboratorio en la infancia?

22

Embarazo. ¿Fue planificado? ¿Por qué y para qué crear un *lab* en el gobierno? ¿Cómo fue el proceso de planificación? ¿Cómo se formó el equipo fundador?

Maternidad y paternidad.

¿Quiénes son los padres? ¿Quiénes son los patrocinadores? ¿Cómo es la relación con la(s) institución(es) que lo abriga(n)? ¿Qué esperan de este *lab*?

Formalización. ¿Tiene certificado de nacimiento? ¿Existen documentos que formalizan la creación del laboratorio? ¿Cuáles son y por qué razones se optó por formalizarlo? ¿Cómo se eligió el nombre?

Primeras palabras. ¿Te acuerdas de la primera definición de las actividades del *lab*? ¿Cómo surgió el primer proyecto? ¿Hubo algún apoyo para su construcción? ¿Cuál fue la reacción de los otros actores a las primeras narrativas?

ADOLESCENCIA

¿Qué significa ser un laboratorio en la adolescencia?

Rebeldía e inquietud. ¿Cómo decir "no"? ¿Cómo conquistar tu propio espacio? ¿Cómo conseguir recursos? ¿Cómo conciliar las voluntades de los patrocinadores y las pretensiones del *lab*?

Crisis de identidad. ¿Cuál es la función organizativa de un laboratorio? ¿Cuáles son las posibilidades de cambio de esa función en la trayectoria de un *lab*? ¿Cómo es visto por los funcionarios de la institución a la que pertenece, por los funcionarios externos y por otros dirigentes?

Amigos y tribus. ¿Cómo explorar las posibilidades de acción de un *lab*? ¿A qué grupos pertenece? ¿Cómo es percibido por los otros (labs, colaboradores, la ciudadanía)? ¿Existe solo una forma de ser laboratorio?

ADULTEZ Y MADUREZ

¿Qué significa ser un laboratorio en la adultez y madurez?

Memoria. ¿Existe la preocupación por documentar y evaluar los proyectos y modos de trabajo del *lab*? ¿Qué errores permitieron una maduración o un cambio de rumbo?

Legado. ¿Qué valor dejarán los laboratorios después de su muerte? ¿Cómo se divulga este legado? ¿Qué sucede después de la muerte de un laboratorio? ¿Cómo los ve la comunidad? ¿Se transforman en mitos?

Longevidad. ¿Qué estrategias de los laboratorios lograron superar los grandes cambios?

Reencarnación. ¿Ser exitoso es dejar de existir? ¿O la agenda para innovación es constante? ¿Se necesita un laboratorio para que exista innovación?

23

Participantes durante la sesión dedicada a la adolescencia de los laboratorios.



USO DE LA METÁFORA

Se realizaron cuatro sesiones diseñadas a partir de la pregunta *¿Cómo nacen, crecen y mueren los laboratorios de innovación pública?* el día 8 de agosto de 2019, en la biblioteca Mário de Andrade, en el centro histórico de la ciudad de São Paulo, componiendo la programación del *Encontro Internacional de Inovação em Governo*. Fueron dos talleres y dos paneles de discusión con la participación de gestores y gestoras públicas, investigadores y actores de la sociedad civil y de organizaciones internacionales.

¿Cómo nacen, crecen y mueren los laboratorios de innovación pública?

26



Apertura de las sesiones, en las que los equipos de (011).lab y GNova les dan la bienvenida a los participantes, en el jardín de la Biblioteca Mário de Andrade.

RESUMEN DE LAS SESIONES



1. Nacimiento e infancia

Para empezar la mañana, exploramos asuntos relacionados a la creación de un laboratorio. Los participantes se separaron en cuatro cuadrantes, que trabajaron con preguntas específicas sobre el nacimiento y la infancia. Por cada cuadrante pasaron *labs* invitados para compartir sus perspectivas, exploradas sobre la base de las preguntas propuestas. Hubo dos rondas de interacción entre participantes e invitados, que generaron nuevas preguntas y discusiones.



2. Adolescencia

Después del almuerzo, continuamos la conversación iniciada en la fase anterior, esta vez mirando hacia el inicio del desarrollo de un laboratorio. Organizada en torno a tres temas principales, e inspirada en el contenido de las cartas enviadas previamente por otros laboratorios, esta sesión fue una invitación a explorar las inestabilidades y cuestionamientos que marcan a los laboratorios en sus momentos de adolescencia.



3. Adulthood and maturity

En este panel conversamos sobre los momentos más estables de un laboratorio, asociados a la edad adulta. A partir de los relatos de cinco personas invitadas, conversamos en formato de panel sobre cómo se ven a ellos mismos y sobre los desafíos característicos de este momento, comenzando con una breve provocación de los moderadores. Además de las preguntas de los moderadores, hubo interacción con el público del encuentro de innovación.



4. Reflexiones sobre el ciclo de vida

Para concluir la agenda, invitamos a un investigador, una consultora y un ex director de uno de los laboratorios para reflexionar sobre cada uno de los momentos, para recapitular las discusiones realizadas a lo largo del día. Buscamos explorar asuntos específicos de cada una de las fases, así como puntos transversales que surgieron desde la utilización de la metáfora.

27

Participaron en los talleres 81 personas, de 43 unidades de innovación de diez países diferentes, entre ellos Brasil. Para cumplir con una directriz metodológica, el perfil de los participantes fue diverso, con integrantes de laboratorios, funcionarios y funcionarias públicas interesadas en la creación de un laboratorio en su organización, investigadores, consultores y funcionarios de organizaciones internacionales. Desde un enfoque en el fortalecimiento de vínculos y creación de espacios de aprendizaje colectivo entre laboratorios de Latinoamérica, la organización al *Encontro Internacional de Inovação em Governo* invitó a los participantes internacionales con anticipación, mientras que los demás se inscribieron el mismo día del evento.

PARTICIPANTES INVITADOS

PRESENTES EN EL EVENTO	PAÍS
Ana Ruth Villarreal , Casa Presidencial de Costa Rica	Costa Rica
Aura Cifuentes , Equipo de Innovación Pública, Departamento Nacional de Planeación	Colombia
Bruno Monteiro , LabX – Laboratório de Experimentação da Administração Pública	Portugal
Carolina Sciarotta , Pátio Digital	Brasil
Diego Gismondi , Santalab	Argentina
Eduardo Staszowski , Parsons DESIS Lab	Brasil / EEUU
Fernando Nogueira , MobiLab+	Brasil
Juan Felipe López Egaña , ex Laboratorio de Gobierno	Chile
Malena Temerlin , LABgobar – Laboratorio de Gobierno de Argentina	Argentina
Marcela Ambrosini , MVDLab – Laboratorio de Innovación Ciudadana de Montevideo	Uruguay
María Alejandra Llosa , ex integrante do +51LAB	Perú
Marjolaine Saint Arnaud , Laboratoire d'Innovation Urbaine de Montréal	Canadá
Paola Coral , CISNA – Centro de Innovación Social de Nariño	Colombia
Roman Yosif , Laboratorio de Gobierno	Chile
Santiago Amador , Laboratorio de Innovación en Servicios Públicos de Bogotá	Colombia
CORRESPONSALES	CIUDAD
Alex Ryan y Claire Buré , MaRS Solutions Lab	Toronto
Chelsea Mauldin , Public Policy Lab	Nueva York
Diego Galante , Mentés Creativas	Buenos Aires
Giulio Quaggiotto , UNDP Regional Innovation Center	Bangkok
Juan Felipe Yepes , LabCapital	Bogotá
Lars Elmgreen , ex MindLab	Copenhague
Mari Nakano , NYC Civic Service Design Studio	Nueva York
Sabine Junginger , GovLab Austria y ex MindLab	Berlín



Una de las participantes registrando el resultado de las conversaciones de la sesión sobre nacimiento e infancia.



Uno de los grupos durante la sesión sobre nacimiento e infancia.



Registro y sistematización en tiempo real de las conversaciones de cada grupo.



Panel de discusión sobre la adultez y madurez de los laboratorios, en el auditorio de la Biblioteca Mário de Andrade.

ACTIVIDADES DEL EQUIPO DE ORGANIZACIÓN

Facilitación

Para mediar las actividades, dando instrucciones, resolviendo dudas, controlando tiempos, comunicándose con las duplas y generando sincronía de instrucciones y tiempos.

Producción

Para el montaje de los espacios, la organización del formato, el abastecimiento de agua y comida, además de otros asuntos logísticos fundamentales relacionados a la realización de los talleres para garantizar una experiencia de calidad para los participantes.

Documentación

Cada sesión tuvo responsables por tomar notas a lo largo de los talleres, además de organizar los registros consolidados después de los talleres.

Testimonios y reflexiones

Para el taller sobre el nacimiento y la infancia, se invitó a cuatro personas que tuvieron la función de compartir la historia de su laboratorio. En el panel sobre la adultez, hubo cinco invitadas y en el panel final de reflexiones, otras tres.

Corresponsales internacionales

Al taller sobre la adolescencia se invitó a (ex) miembros de laboratorios para compartir su testimonio utilizando cartas. Se compartieron ocho cartas.

Sistematización

Una vez finalizado el proceso de recolección de datos, los autores se encargaron de sistematizar y analizar los datos, con el objetivo de comunicar los resultados y contribuciones.

SISTEMATIZACIÓN DE LOS DATOS Y CONTRIBUCIONES

El proceso generó abundante documentación, disponible en los archivos de Enap⁴, cuyo análisis se presentará en este libro. En cada una de las sesiones realizadas se recolectaron dos tipos de datos: (i) aquellos generados por los propios participantes y (ii) aquellos generados por los invitados, en discursos y textos preparados antes, durante y después del taller. Al final de los talleres, el equipo catalogó los datos.

4. El panel de datos recolectados reúne los temas: Nacimiento e infancia (56 minutos de audio), Adolescencia (6 minutos de audio y 8 cartas), Adultez y madurez (105 minutos de audio), Reflexiones transversales (45 minutos). Estos se encuentran disponibles para consulta en los archivos de Enap, en <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>

34 Una vez hecha la organización por tipo de dato y fase del ciclo de vida, se pasó a la codificación. Esta etapa consistió en transcribir los audios captados, insertar las transcripciones en un software de análisis de datos cualitativos y crear categorías que facilitarían el análisis.

Se generaron códigos a partir de las preguntas y temas enumerados, por ejemplo: #3. Memoria, #1. ¿Embarazo fue planificado?, #2. Amigos y tribus, #3. ¿Qué significa ser un laboratorio en la adultez?. Esta codificación permitió sistematizar las respuestas a las preguntas relativas al ciclo de vida de los laboratorios. Sobre la base de palabras clave creadas libremente por el equipo de sistematización, se realizó un segundo tipo de codificación, lo que permitió la inclusión de nuevos temas que surgieron durante el *Encontro Internacional de Inovação em Governo*.

Con esta categorización, se identificaron los patrones en las respuestas de los grupos y se hizo el análisis de cada fase del ciclo de vida. Aunque se haya basado en la información de los participantes, el análisis se complementó con reflexiones de los autores



Panel de discusión *Ciclos de vida de los laboratorios de innovación pública*, en la *Semana de Inovação*, en noviembre de 2019.

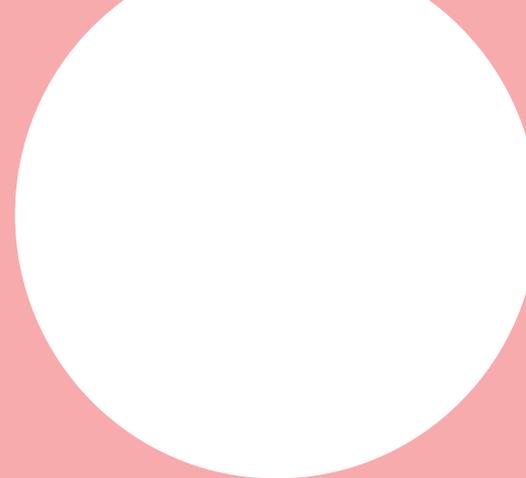
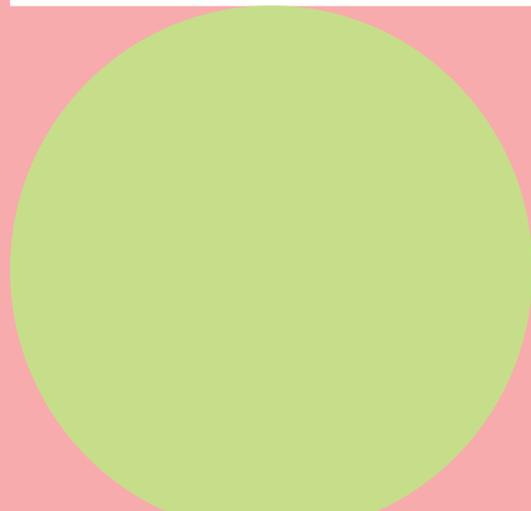
Foto: Marina Lins Lacerda

sobre las experiencias de trabajo en los laboratorios en que actúan a partir de la interacción con los datos, así como con referencias bibliográficas del área.

Al incorporar perspectivas distintas sobre los datos, logramos ampliar la calidad de los análisis sobre cada fase y el ciclo de vida como un todo. Sobre la base de ese material, el equipo presentó los resultados preliminares en el panel *Ciclos de Vida de los Laboratorios de Innovación*, en la *Semana de Inovação* en noviembre de 2019 en Brasilia.

Después de esa presentación, hubo otras rondas de interacción, en las que se pudo profundizar el análisis de cada una de las fases. Finalmente, nos dividimos en duplas para redactar la primera versión de los capítulos, recolectamos sugerencias, organizamos los principales hallazgos y refinamos la descripción de las fases y el uso de la metáfora.

Llegamos así en último lugar a la redacción final de los próximos capítulos, que describen el nacimiento, infancia, adolescencia, adultez y madurez de los laboratorios, los desafíos de la vida, y finalmente, el epílogo sobre la muerte.

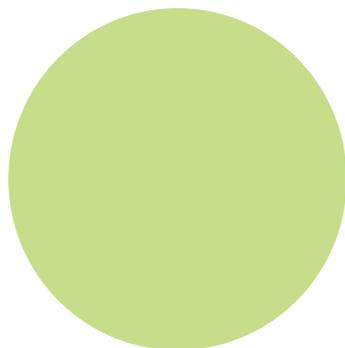


Vivendo, se aprende; mas o que se aprende, mais, é só fazer outras maiores perguntas.

João Guimarães Rosa
Grande sertão: veredas



NACIMIENTO E INFANCIA



38

Por donde se mire la administración pública, existen equipos e instituciones embarazadas, bebés recién nacidos y niños inventando juegos nuevos. Los laboratorios de innovación pública están pasando por un verdadero *baby boom*. En gobiernos nacionales o locales, en el Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial, la creación de unidades de innovación que se hacen llamar *labs* es cada vez más frecuente. A los recién nacidos se les suman varios otros en gestación o ya en operación, aunque de forma poco o nada institucionalizada. Otros tantos aún viven en los sueños y en los deseos de sus padres y madres. Muchos están en sus primeros momentos de vida, disfrutando los dolores y las delicias del nacimiento y de la infancia. Esta primera etapa de la vida de los laboratorios fue también nuestra primera exploración de la metáfora.

¿QUÉ SIGNIFICA SER UN LABORATORIO NIÑO?

El nacimiento es el instante fundador de la existencia, de gran potencia y de posibilidades abiertas, de mucho trabajo y sueños para los padres y de expectativas para la comunidad que rodea al bebé. Se trata de un momento que aún exige cuidados específicos, en el que se forma la estructura básica que va a permitir una infancia y una vida saludables y realizadoras.

En la infancia hay un gran desarrollo físico y psicológico, marcado por el crecimiento del cuerpo y por cambios graduales de comportamiento, además de la formación de las bases de la personalidad. La principal actividad de los niños son los juegos, responsables por estimular el intelecto, la coordinación motora y diversos otros aspectos relacionados a su desarrollo pleno. En un paralelo con los laboratorios, se puede decir que en esta fase se están descubriendo y desarrollando a sí mismos por medio de sus primeras actividades, que suelen tener un carácter más exploratorio y de descubrimiento de posibilidades.

Estructuramos nuestra conversación sobre la concepción, nacimiento e infancia de los laboratorios de acuerdo con los siguientes temas: *concepción y embarazo, maternidad y paternidad, primeros pasos y palabras*.

39

CONCEPCIÓN Y EMBARAZO

Cada laboratorio nace en un contexto específico, al igual que los motivos que hacen nacer un laboratorio de innovación. Durante el taller realizado en el *Encuentro Internacional de Inovação em Governo*, recibimos ante la pregunta provocadora *¿Fue un embarazo planificado?* algunas respuestas muy directas, como la de Diego Gismondi (2019), de SantaLab, de la provincia de Santa Fe, en Argentina, que señaló: “Sí, planificamos, se necesitaba un lugar para reunir ciertos temas que estaban sueltos”. También nos enteramos de un caso nítido de embarazo no planificado: el gobierno federal peruano estaba creando una unidad de entregas – en inglés, *delivery unit* – y, aprovechando el esfuerzo institucional, decidió sumar un laboratorio a la misma estructura (aunque reconociera que las misiones de una *delivery unit* son en varios casos antagónicas a las de un laboratorio, principalmente en lo que se refiere a la entrega rápida de productos previamente determinados).

En general, el periodo prenatal se encuentra marcado por la incertidumbre e inseguridad de los padres, que suelen buscar en personas con más experiencia o que detienen conocimientos específicos el apoyo para planificar el cambio que se avecina. En el ciclo de vida de los laboratorios, los equipos muchas veces buscan mentores de laboratorios existentes o procuran prepararse para las nuevas atribuciones en procesos de capacitación. Existe una comprensión de que el tipo de actuación de la nueva unidad va a requerir competencias específicas, y el prenatal del laboratorio también es ese momento de preparación.

Así como los padres decoran la habitación del bebé, en el caso de muchos laboratorios la constitución de un espacio físico específico tiene un papel fundamental en la materialización de las transformaciones a las que el laboratorio aspira. El espacio del laboratorio es un sitio de reunión no solamente del equipo, sino de todos aquellos que serán involucrados en los proyectos y en las actividades promovidas. Y, así como el nacimiento de un niño reúne a la familia, la creación de los laboratorios puede tener la función de reunir a un conjunto de funcionarios que siente la necesidad de promover prácticas innovadoras y ve en la creación y en el espacio físico del laboratorio la oportunidad de encontrar otros funcionarios con los mismos propósitos e inquietudes, y con ellos intercambiar posibilidades, planificar y realizar proyectos. El laboratorio recién nacido puede empezar a funcionar como un punto de encuentro de personas que antes estaban dispersas. Gismondi (2019) afirmó, durante el taller, que los laboratorios pueden ejercer la función de un *hub* no solamente de personas, sino de temas variados que parecían sueltos en la estructura del gobierno (tales como los datos abiertos, participación ciudadana, etc.).

El proceso de creación de las unidades está, en general, conectado a un conjunto de expectativas – muchas veces, poco claras – en relación a la función que el laboratorio va a desempeñar en la organización. En esos primeros momentos después del nacimiento, los laboratorios aún están bastante conectados a la narrativa de creación y al conjunto de expectativas que rodean a la unidad recién creada. De este modo, es relevante preguntar: *¿cuáles son esas expectativas? ¿Por qué se creó?* El laboratorio “bebé” tiene el desafío, en sus primeros momentos de existencia, de probar en la práctica la validez de esa narrativa

creadora y buscar (o no) cumplir con las expectativas creadas, que provienen principalmente de los padres o patrocinadores.

“Como un recién nacido, un laboratorio en esa fase aún no sabe quién es. Es un lab que necesita el apoyo de especialistas en el sector público y el aval de los que están dentro del gobierno para descubrir las cosas. Necesita espacio para entender cómo unir sus fuerzas y habilidades con las prioridades de la ‘nave nodriza’ del gobierno, pero tiene que entender y aprender a levantarse muy rápidamente.”

Mari Nakano (2019), NYC Civic Service Design Studio

MATERNIDAD Y PATERNIDAD

¿Quiénes son los padres de un laboratorio? ¿Son sus patrocinadores quienes garantizan que sobreviva? ¿Es la institución que lo acoge o el equipo de funcionarios que lo implementa? Durante nuestra conversación con laboratorios de varias partes del mundo sobre maternidad y paternidad, oímos con bastante frecuencia que se trataba de una unión entre liderazgo político y funcionarios emprendedores – equipos oriundos de la burocracia que abrazaron el proceso de creación del laboratorio y se comprometieron con él. En esos casos, el laboratorio tendría entonces como componente fundamental de su constitución el apoyo político de los dirigentes de la institución y sería gestado e implementado por equipos de funcionarios.

Fueron múltiples las menciones a esa colaboración: un grupo señaló que los laboratorios son fruto de una relación de “poliamor” entre funcionarios y liderazgo político; otro, que surgen de la unión entre funcionarios “emprendedores y pioneros” con un mandato político y en un contexto propicio; y varios de ellos destacaron que la relación de un laboratorio con los dirigentes – a los que a veces se referían como padres, a veces, como obstetras – es fundamental.

En relación al origen, surge un primer conflicto que se prolongará al menos hasta la adolescencia: el dilema entre agilidad en los resultados, alineados con las exigencias de los líderes políticos, y el tiempo necesario para procesos más exploratorios y experimentales. El laboratorio surge como “el hijo de una madre controladora y de un padre hippie” y necesita ser capaz de equilibrar lo que se debe

planificar y lo que se construye a lo largo del desarrollo del *lab*.

Por definición, un laboratorio aporta algo nuevo y apunta hacia rupturas con lo antiguo y con el *status quo*. Como espacio de excepción, de creación de lo que es diferente y de fomento a la contracultura de lo que está establecido, el laboratorio necesita tener patrocinio para existir, sin subordinarse completamente al patrocinador. La capacidad de decir “no” y de establecer su propia agenda de prioridades, métodos de trabajo y colaboradores, que será fundamental en la adolescencia, ya está presente desde el momento del nacimiento.

En ese inicio, la propia existencia del laboratorio es una ruptura, ya que es una estructura nueva que nace justamente con la promesa de innovar o apoyar la innovación pública. Aunque sean muchas las visiones de innovación que dan apoyo a la creación de un laboratorio, está bastante claro que los padres, los patrocinadores y la organización que lo acoge quieren de alguna manera acelerar sus capacidades de transformar y transformarse. Por lo tanto, sobre el laboratorio recae, desde el comienzo, la expectativa de ser un agente de inestabilidad y de transformación. Sin embargo, aún depende de esos padres para existir. ¿De qué formas y en qué momento se corta el cordón umbilical y se asume la identidad y la cultura propias, diferentes de la cultura organizativa de la organización madre? ¿Y cómo se logra esa disociación sin aislarse dentro de la organización, más bien promoviendo una nueva cultura que sea integradora?

PRIMEROS PASOS Y PALABRAS

Las limitaciones y libertades del laboratorio pueden verse reflejadas en el grado de institucionalización del que goza. Para referirse al instrumento institucional que hace que el laboratorio exista en el mundo de la burocracia o del derecho y provocar la conversación sobre las consecuencias de una mayor o menor formalización, planteamos la siguiente pregunta: *¿El laboratorio tiene certificado de nacimiento?*

La existencia de un instrumento formal – un normativo publicado en el Diario Oficial, por ejemplo – que define el lugar y las atribuciones institucionales, el presupuesto, etc. del laboratorio, puede ser un factor de seguridad ante los cambios políticos que tarde o temprano sucederán. Por otro lado, esos mismos mecanismos pueden traer una burocratización excesiva, y consumir recursos humanos relevantes en los momentos iniciales, además de enrigir sus posibilidades de actuación futuras. Algunos grupos resaltaron la importancia de la formalización en la experiencia de la creación de su laboratorio, y afirmaron que la institucionalización les brindó legitimidad. De forma general, parece que la formalización es más importante mientras más turbulento es el ambiente político en el que la unidad está inserta.

Roman Yosif (2019), uno de los participantes del taller y director del Laboratorio de Gobierno de Chile, declaró que el certificado de nacimiento no sería la normativa de creación, sino los primeros proyectos realizados, lo que el laboratorio presenta en términos de realizaciones. De hecho, la función de esos primeros pasos – o primeras palabras – es

bastante relevante para la historia de los laboratorios. Como muchas veces las expectativas ante el término “laboratorio de innovación” son bastante vagas, es a través de la práctica, expresada en las acciones y proyectos, que la cédula de identidad del laboratorio empieza a ser reconocida.

En los momentos iniciales el patrocinio político es más explícito, y el nacimiento del laboratorio, su propia existencia, es el factor de legitimidad. Esta situación permite que exista más espacio para la experimentación y que los primeros proyectos sean osados o pongan a prueba los límites – tal como un niño que se ensucia al jugar libremente. Los primeros proyectos y narrativas que el laboratorio produce también acaban ayudando a dar concreción al campo de las posibilidades futuras: pueden ampliar el respaldo que tiene dentro de la organización, pero también pueden generar estigmas en relación a lo que el laboratorio realmente es. La cultura organizativa tiende a autopreservarse y, en caso de que se sienta amenazada, puede aprovechar aspectos de los primeros pasos o narrativas para amenazar la capacidad del laboratorio de producir efectos o incluso cumplir con las expectativas de los patrocinadores.

Es en ese caldo de expectativas de los patrocinadores, compromiso de los funcionarios que van a conducir el laboratorio en sus primeros pasos y la capacidad de comenzar a estructurar una identidad alejada de la organización que lo acoge que se encuentran los elementos fundamentales en esta fase de la vida del laboratorio.

DESAFÍOS DEL NACIMIENTO

Comprendemos, ante lo que hemos expuesto, que algunos de los principales desafíos del nacimiento están conectados a la relación del laboratorio con sus padres o patrocinadores y con la comunidad que lo rodea. La relación de contradicción es inherente: el laboratorio, recién creado para producir algo nuevo, depende fuertemente del apoyo institucional para estructurarse como proyecto transformador.

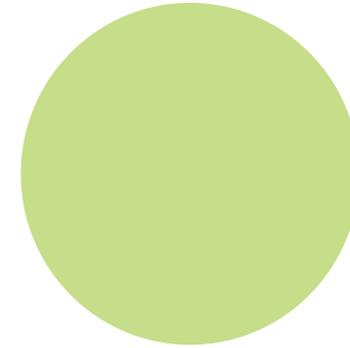
44 La expectativa de los patrocinadores es que el laboratorio se desarrolle muy rápidamente, prácticamente saltándose la etapa infantil de juegos, pruebas y aprendizaje sobre sí mismo, para llegar luego a la fase de resultados.

Como escribió Mari Nakano (2019), los primeros momentos de un laboratorio se comparan más a los de un caballo recién nacido, que inmediatamente tiene que ponerse de pie y caminar, que a los de un ser humano, que se demora un poco más en dar sus primeros pasos.

Desde el lado de los equipos que conducen el laboratorio – los padres *hippies* –, existe el desafío de formar un equipo que detenga las competencias específicas para los proyectos, ya sea por medio de la contratación de personas, o del desarrollo de competencias o de modelos alternativos y flexibles de trabajo para crear y movilizar la red de personas que se acercan a la unidad recién nacida. En ese sentido, es un desafío lograr producir

una relación productiva de colaboración con los demás equipos de la institución sin verse cooptado por la cultura organizativa vigente o parecer demasiado amenazante.

Finalmente, es probable que el principal desafío del laboratorio sea realizar los primeros proyectos con el objetivo de garantizar la legitimidad tanto ante los patrocinadores y la institución que lo acoge como ante los equipos que observan el nacimiento del laboratorio como colaboradores potenciales. Yendo un poco más allá, su desafío está en calcar esa legitimidad en una identidad propia, aunque no totalmente definida, sobre la cual el laboratorio pueda desarrollar las demás fases de su vida con cierta autonomía. Y que, de forma más inmediata, lo guíe para enfrentar los (numerosos) desafíos que vendrán en la adolescencia.

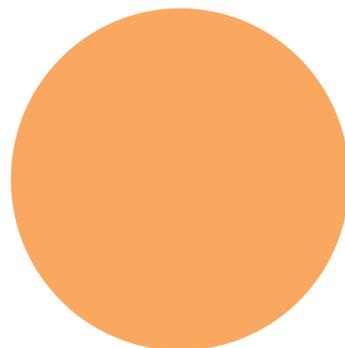


ADOLESCENCIA

46

Exploramos la adolescencia de los laboratorios de innovación pública en dos situaciones. En primer lugar, instigamos a los investigadores del tema y a miembros de unidades de innovación de diferentes países a reflexionar sobre esa fase de los laboratorios. Las respuestas vinieron en formato de cartas dirigidas a los participantes del taller, que constituyeron luego la segunda situación de exploración de esta fase. Los participantes usaron el contenido de las cartas como punto de partida para conversaciones a lo largo de la sesión.

De forma general, no existe claridad sobre cuándo un laboratorio deja de ser niño y se embarca en la adolescencia. Sin embargo, es evidente la identificación entre el proceso de la adolescencia y la propia naturaleza de los laboratorios, como veremos a continuación.



¿QUÉ SIGNIFICA SER UN LABORATORIO ADOLESCENTE?

Para las personas y para los laboratorios de innovación, la adolescencia es una época de preguntas, descubrimientos, exigencias, dramas, turbulencias, contradicciones, crisis e inestabilidades. No es fácil, pero ser adolescente también es fascinante.

En términos etarios, la adolescencia corresponde a la transición de la infancia a la adultez. Además de caracterizarse por cambios físicos, mentales y sociales de un ser humano, este periodo representa un distanciamiento de los comportamientos y privilegios de la infancia, y la adquisición de algunas competencias y responsabilidades atribuidas a los adultos. Además de adquirir nuevas funciones sociales, los padres empiezan a exigirle cosas al adolescente de acuerdo con algunas expectativas depositadas en la infancia. Naturalmente, el quiebre de las expectativas puede generar tensión y conflicto, esta vez más serios (y dramáticos) que los embates de la infancia.

Más allá del segmento etario, la adolescencia también puede significar una determinada actitud que impregna diversas fases de la vida; se puede usar con la idea de juventud, y remite a energía, vigor, entusiasmo, apertura, fresca e intensidad.

Para explorar la adolescencia de los laboratorios de innovación, organizamos las reflexiones en tres grandes temas: *amigos y tribus*, *crisis de identidad*, y *rebeldía e inquietud*. El texto a continuación contiene algunos fragmentos de las cartas enviadas por investigadores y miembros de laboratorios de todo el mundo sobre esta fase transformadora de la vida. Como un adolescente que está a la altura de su título, recorreremos este camino con pocas respuestas y una serie de nuevas preguntas.

“Adolescencia también es el momento en que se hace preguntas profundas, y se aleja de cajas de herramientas y métodos para reflexionar sobre el alcance y el propósito: ¿los proyectos que desarrolló realmente cambiaron la cultura de la organización?”

Giulio Quaggiotto (2019), UNDP Regional Innovation Center

47

AMIGOS Y TRIBUS

Como un grupo de adolescentes a quienes les gusta pasar el tiempo juntos, los laboratorios, en sus años de adolescencia, están aprendiendo con sus pares. Suelen ser muy habilidosos para identificar personas con mentalidades similares a la suya en el gobierno, y aprenden también a "hackear" la burocracia. Así, los héroes individuales (y aislados) en la organización empiezan poco a poco a unirse en una comunidad y a adquirir un sentido compartido de propósito. De café en café, van construyendo una red de colaboradores y amigos, personas de quienes muchas veces los padres no tenían idea.

48 El adolescente también mira hacia el mundo en busca de referencias para existir. A veces de manera obsesiva, no descansa hasta saber todo sobre la vida de sus ídolos, y constantemente se hace preguntas como por ejemplo: *¿Qué hicieron en el laboratorio de Dinamarca? ¿Y en el de México?* Al intentar formar parte de determinados grupos y reproducir comportamientos, muchas veces el laboratorio acaba cayendo en estereotipos de lo que sería un laboratorio relevante. Intenta, así, ajustarse a ese estándar identificado, aunque no sepa muy bien cuál es su verdadera identidad. A veces hace de todo por diferenciarse de sus padres y familiares, aunque no tenga mucha consciencia y no reflexiones sobre sus acciones.

Es un periodo de muchos descubrimientos y pruebas. Los amigos le muestran un nuevo videoclip que "todo el mundo" está viendo, y el adolescente se obstina en memorizar la letra de la canción y su coreografía. De forma análoga, el laboratorio se empeña en crear situaciones para probar una metodología usada por otro laboratorio, y está seguro de que será

un éxito en su contexto también. Sin embargo, a veces, esa metodología puede no tener mucho sentido en esa situación, y el resultado no es tan exitoso como se imaginaba.

Es común que la imagen que el laboratorio tiene de sí mismo no corresponda a la que los otros tienen de él. El adolescente es visto por los laboratorios más jóvenes como una inspiración, como los primos más jóvenes ven al primo mayor. Los dirigentes a menudo lo consideran un rebelde, un hijo que golpea la puerta de su habitación y hace escándalo cuando se le contraría. Mientras que los ciudadanos no entienden mucho qué es esa "cosa nueva que parece una especie de *start-up*".

“Son años de confusión y formación. Aquí te estás esforzando por encontrar tu lugar en el mundo, tu forma de encajar – ya sea la cultura punk, la contracultura, reflexiones intelectuales de alto nivel sobre el propósito de la innovación en el sector público o una actitud proactiva a favor del desarrollo a través de la colaboración.”

Lars Elmgreen (2019), ex miembro de MindLab

Los colegas funcionarios pueden verlo como el "dueño" de la innovación, pero también como un agente extraño con un lenguaje muy particular y difícil de entender. Esa cuestión del lenguaje y la comprensión merece una atención especial. En la infancia, cuando las palabras empiezan a surgir, los padres, tíos, todos se esfuerzan por intentar entender esos gruñidos y sonidos perdidos. En la adolescencia, no obstante, surgen tantas

expresiones (¡muchas de ellas en inglés!) como forma de afirmación de identidad a través del lenguaje que se corre el riesgo de distanciarse de los vecinos y patrocinadores, que ya no insisten tanto ni tienen tiempo para intentar entender algo que, a ellos, les parece más una broma.

CRISIS DE IDENTIDAD

En la adolescencia, los laboratorios desarrollan y maduran su teoría de cambios mientras trabajan en proyectos. En otras palabras, cambian el neumático con el coche en movimiento.

“En la infancia, un laboratorio está aprendiendo a caminar, hablar y a jugar con los otros. Comprometerse a trabajar parece un gran logro. En la adolescencia, se necesita más; el placer inconsciente de hacer se complica por esfuerzos constantes de autoanálisis y transformación de sí mismo.”

Chelsea Mauldin (2019), Public Policy Lab

Las crisis de identidad pueden suceder cuando el laboratorio se crea formalmente antes de experimentar sus posibles identidades. Como consecuencia, su identidad puede ser confusa, con entendimientos diferentes dentro y fuera del laboratorio, y la generación de infinitas discusiones posteriores sobre el asunto. Lo anterior se refleja incluso en la dificultad de definir su marca e identidad visual – como un adolescente que pasa más tiempo eligiendo la ropa que va a vestir que vistiéndola en la calle.

La adolescencia es una etapa de construcción de sí mismo, de formación como laboratorio, en la que se empieza a tomar decisiones propias y a diferenciarse. Los padres deciden cada vez menos sobre su vida y esperan un equilibrio entre ocio y obligación. El adolescente debe, entonces, probar que logra asumir determinadas responsabilidades.

Procura, de esta forma, mostrar algún tipo de conquista pequeña, algún resultado rápido para cumplir con ciertas expectativas de los padres. Se puede dar en forma de un primer portafolio de proyectos, un proceso un poco más estructurado, una gestión de recursos financieros o incluso un premio internacional. Al laboratorio se le empieza a exigir que muestre a qué vino. Como señala Sabine Junginger (2019), ex MindLab, de Dinamarca, y GovLab, de Austria:

“La adolescencia, entonces, para mí, sería cuando la mesada que los padres te dan empieza a secarse y necesitas demostrar que mereces ganarte el dinero. Una vez más, se me viene a la cabeza el OPM Lab de Estados Unidos, que ahora es más o menos autofinanciado. Para lograr eso, un laboratorio necesita demostrar su valor y relevancia reales en su contexto. Es una fase en la que el laboratorio necesita estar preparado para lidiar con las exigencias burocráticas, las restricciones políticas, los aspectos organizativos, entre ellos los RR.HH. y su propia oferta”.

“Al contrario de la infancia, en la adolescencia comprendemos mejor lo que está bien y lo que está mal, y podemos articularnos mucho mejor. Es cuando podemos comenzar a desarrollar una definición más clara de nuestra misión, visión, metas y prioridades”. Mari Nakano (2019), NYC Civic Service Design Studio, de Estados Unidos.

La habitación es el mundo del adolescente, un espacio seguro para el desorden y la experimentación. Sin embargo, se trata de un espacio limitado, y no se puede desordenar toda la casa – hay lugares que exigen más seriedad, como el salón o la oficina. Otros, como el garaje, son un espacio que los habitantes no reconocen como parte de la casa, sino como un ambiente externo abierto, independiente. ¿Cuál sería el límite entre un

laboratorio y su organización? ¿Existe permeabilidad entre los dos?

¿Y cómo es esa familia? Muchas veces, es en la adolescencia que se descubren algunas verdades inconvenientes relacionadas al ser laboratorio, o se percibe que la familia es una institución disfuncional. Al empezar a ocupar los espacios que están fuera de la habitación con más confianza y a oír las conversaciones que se tienen en la mesa del comedor, se cuestionan las certezas de la infancia. Así como un gobierno que cambia en todo momento, no se puede saber con exactitud quiénes son los padres. ¿O acaso todos los días surge un padre y una madre diferente?

REBELDÍA E INQUIETUD

El laboratorio adolescente adquiere sus primeras cicatrices cuando intenta cambiar su organización demasiado rápido y se topa con obstáculos. Rebeldía, y también un poco de ingenuidad. El laboratorio cree que puede resolver todo y que los otros no entienden nada, ya sean esos otros los padres, los patrocinadores o los colegas.

“La incorporación de metodologías flexibles a las estructuras paquidérmicas siempre es un desafío. Creo que en la adolescencia de los laboratorios es cuando estos aún son incómodos para los grandes procesos. Son incómodos porque siguen dándole codazos a los procesos que tienen que ser modificados, pero se entiende la necesidad de incorporarlos a la estructura.”

Diego Galante (2019), Mentees Creativas

En esa fase transitoria, el adolescente se siente adulto, intenta darse a entender como adulto, pero aún no se le percibe como tal. Desea estar en los lugares donde se discuten temas importantes, pero aún no se le permite la entrada, como en una reunión a puertas cerradas en la oficina. Su presencia incomoda, se considera inoportuna, y a veces demasiado provocadora. Cuando logra negociar su entrada, ya sea a gritos o usando otras formas de persua-

sión, se le suele permitir que sea solamente un observador. A pesar de la angustia por hablar, el laboratorio puede usar la posición de oyente, y de no ser “ni uno, ni otro”, para entender mejor su contexto e identificar oportunidades de acción a veces ocultas, para escuchar tanto a los dirigentes como a quienes trabajan en el servicio, quienes están en la habitación de los juguetes o en la cocina.

El “no” es un problema para el adolescente – tanto acatarlo como decirlo. Muchas veces todo lo que desea es demarcar sus límites con un “no” rotundo. Pero de a poco aprende que muchas veces es mejor no hacer preguntas si no quiere oír sus respuestas. A veces, sabe que tendrá que conformarse con el hecho de que que no siempre es viable conciliarse con las voluntades del padre o de la madre. Para que una laboratorio diga “no”, puede ser útil tener una agenda clara – lo que no siempre sucede en este momento de autodescubrimiento. El adolescente acaba haciendo cosas sin contar nada a los padres, pidiendo perdón, y no permiso. En otros casos, aprende formas alternativas de decirlo, como: “ahora no”, “no conmigo”, “ya voy” e incluso un “sí, pero”, para lograr recibir los recursos necesarios.

Para esquivar los límites impuestos, puede buscar apoyo en sus redes de amigos, primos y conocidos. Buscar el compañero ideal, en vez del proyecto ideal, puede resultar estratégico para un laboratorio, como cuando un adolescente pasa una noche en la casa del amigo que tiene padres más permisivos. A veces, un proyecto discreto y sin costos con un compañero comprometido puede desencadenar una pequeña victoria que le da impulso al laboratorio.

DESAFÍOS DE LA ADOLESCENCIA

A medida que la adolescencia pasa, que de a poco se adquiere más respeto y confianza por parte de los padres y patrocinadores, la exigencia de mostrar resultados se vuelve más rigurosa y frecuente. En la transición hacia el ser adulto joven, el laboratorio da sus primeros pasos en dirección a la sistematización y al monitoreo de sus resultados, e inicia la conversación sobre la evaluación.

Una reflexión que observamos con frecuencia en el *Encontro Internacional de Inovação em Governo* es la idea de que la adolescencia es o debería ser la edad eterna de los laboratorios.

52

“Yo creo que todo laboratorio debe vivir un estado constante de adolescencia que madura con el tiempo. Si pierdes ese estado de adolescencia, perderás absolutamente todo el ánimo de intentar cosas nuevas, de caerte constantemente y aprender rápidamente con esos errores. Si no existe una adolescencia constante, se pierde el sentido del laboratorio como área que piensa en el futuro y más allá.”

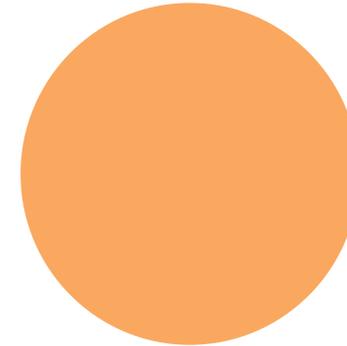
Juan Felipe Yepes (2019), LabCapital

La adolescencia fue la fase con la que los participantes más identificaron el propósito y el modo de ser de un laboratorio, tanto por vivir la intensidad, energía e inestabilidad

citadas como por las propias actividades de experimentación sobre sí mismo y por la relación conflictiva con el padre y la madre. Sin embargo, ser adolescente para siempre no sería viable. ¿Quién aguantaría permanecer en un estado de incertidumbre absoluto y vivir eternamente crisis desproporcionadamente dramáticas originadas por pequeños actos?

Por otro lado, perder el espíritu cuestionador del adolescente sería dejar de ser laboratorio. Las áreas que no piensan en sí mismas ni discuten su relación sistémica y organizativa están destinadas a la comodidad y a la reproducción de los modos de ser y hacer. Se vuelven sistema y, en ese caso, sistema burocrático. Los laboratorios, independientemente de su configuración u orden institucional, son un cuerpo extraño dentro de organizaciones homogéneas. ¿Cómo sacarle provecho a esta extrañeza para instigar a otras áreas e invitarlas a reflexionar sobre sus prácticas y formas de pensar?

El desafío, así, es madurar en términos de la estructuración de las actividades, la relación con los colaboradores y patrocinadores, las narrativas sobre experimentación y el valor público, sin perder la energía vital y provocadora. En otras palabras, ¿cómo los laboratorios pueden envejecer sin perder el espíritu desafiante y joven?



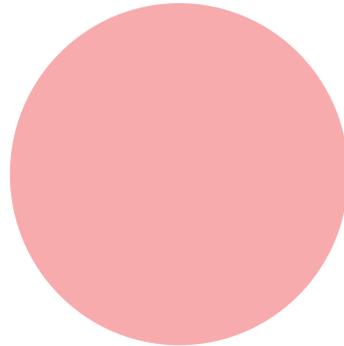
53

ADULTEZ Y MADUREZ

54

Por más que la madurez sea soñada y deseada por tantas unidades de innovación, percibimos una cierta incomodidad por parte de los laboratorios al verse en esta fase. No sabemos por qué, pero es probable que la agenda de los laboratorios esté muy basada en una idea de juventud, y la madurez quizá esté relacionada al envejecimiento y a la idea de deterioro del cuerpo, a la decadencia y a la incapacidad. También existe una fuerte asociación entre envejecer y la muerte, la enfermedad, el alejamiento, la dependencia y a volverse anticuado.

Sin embargo, la madurez no es sinónimo de vejez. Ser un adulto maduro significa alcanzar una etapa de gran desarrollo de la inteligencia y de las emociones, con una condición de plenitud y excelencia en la acción con reflexión, juicio y prudencia. En esta fase, existe más claridad sobre la propia identidad. A continuación discutiremos estos aspectos y las posibilidades para la adultez y la madurez en la vida de un laboratorio de innovación en gobierno.



¿QUÉ SIGNIFICA SER UN LABORATORIO ADULTO?

Si en la adolescencia el laboratorio aspira al reconocimiento y a la autonomía, y actúa con rebeldía para conquistarla, es en la adultez que alcanza estabilidad y consciencia de sus responsabilidades y de su alcance. La serenidad al actuar y el reconocimiento dentro de la administración pública son aspectos característicos de este periodo. El laboratorio en la madurez ya no se siente un incomprendido que lucha para cambiar el gobierno solo; tiene oportunidades de conciliarse con el gobierno porque empieza a reconocerse como institución pública y a entender su función en la gestión. Los otros también tienden a reconocer su función y, en caso de ser exitoso, si ha logrado superar las barreras a la innovación, el laboratorio empieza a percibirse como relevante y necesario.

En la entrada a la madurez, el adulto joven aún corre riesgos al enfrentar el desafío de aprender a sustentarse a sí mismo y conquistar la legitimidad. A medida que colecciona éxitos, el laboratorio logra una relativa autonomía en la selección de proyectos con los que trabaja y puede decir "no" con firmeza y empatía en la negociación con colaboradores para mantenerse en el rumbo de su misión.

El laboratorio tampoco necesita demostrar su valor en todo lo que hace, como en el inicio de un amor joven, pues en este momento ya es evidente para los colaboradores lo que el laboratorio es capaz de ofrecer y qué valor genera la innovación. Su principal fuerza es su legado, que hace posible la autonomía en proyectos y métodos de trabajo. Esta es una

55

fase en la que la fuente de energía propulsora de la juventud disminuye, y da lugar a más estabilidad y a una búsqueda del equilibrio entre lados diferentes, como entre gestión política y técnica, investigación cualitativa y cuantitativa, enfoque en metodologías y resultados – como indicó Roman Yosif (2019), Laboratorio de Gobierno, de Chile.

Una de las características de la vida adulta es la posibilidad de reflexionar sobre la propia trayectoria en una perspectiva de largo plazo.

56 Existe más claridad sobre la identidad – su razón de ser, sus objetivos y su propuesta de valor –, el laboratorio acumula resultados de los cuales se enorgullece y hay un reconocimiento de sus potencias y sus fracasos, que le trajeron muchas oportunidades de aprendizaje.

La madurez, sin embargo, no impide que ocurran crisis. Como en las crisis de mediana edad, hay momentos en los que el laboratorio cuestiona si está en el camino deseado, si debería cambiar su estilo de vida, su comportamiento y sus prioridades. Es el momento de profundizar las preguntas y reflexionar sobre el alcance y el propósito: ¿los proyectos que desarrolló realmente cambiaron la cultura de la organización? ¿Generaron valor público? ¿Qué está surtiendo efectos y qué se debe cambiar? ¿El foco son los proyectos en los que ya tiene experiencia o debe aceptar los que representan nuevas oportunidades de aprendizaje? ¿Qué significa innovación? ¿Cómo seguir aprendiendo y cambiando?

Si, por un lado, la estabilidad permite un mayor equilibrio, por otro, la seguridad conquistada tiende a disminuir la experimentación.

Así como las personas, es en esta fase que se adquieren rutinas y manías, y se desarrolla la dificultad de apertura a nuevos hábitos. Sabiendo que experimentar es una de las principales características diferenciadoras de un laboratorio, ¿cómo mantener la juventud y el deseo por la novedad?

En la madurez, el laboratorio tiende a no paralizarse frente a estas cuestiones: busca hacer evaluaciones y transformarse para continuar generando experimentos y aprendizaje. Hace reflexiones más osadas y usa las experiencias vividas como fuente de sabiduría para leer situaciones, mirar hacia futuros deseables y explorar posibilidades a fin de discernir y tomar decisiones con serenidad y seguir adelante.

EVALUACIÓN DE LA TRAYECTORIA

Algunos aspectos de la gestión de un laboratorio son requisitos para que se conquiste la legitimidad política y social, y no siempre son considerados prioritarios ante las urgencias de la vida cotidiana. Habiendo alcanzado una relativa estabilidad, la preocupación de la madurez es cómo preservar la experimentación del propio laboratorio.

La clave parece ser mantener las posibilidades abiertas y la generación de aprendizaje, lo que exige una reflexión constante sobre la práctica.

Además de eso, la tendencia a la sociabilidad (o incluso las ganas de contacto social de la temprana edad) tiende a disminuir con el paso de los años. De esta forma, es importante mantener activa la red de contactos, para evitar la soledad y el aislamiento. Así como las personas que revisitan álbumes de fotos, diarios, libros de recetas, cartas especiales, diplomas y pruebas del éxito alcanzado, preservar la memoria de la organización e identificar las lecciones aprendidas es el primer paso para que los laboratorios realicen una evaluación. El registro, la evaluación y el aprendizaje continuo están interconectados y suponen alguna dedicación para documentar procesos, proyectos y modos de hacer, además de disposición para no solamente identificar y celebrar éxitos, sino también para enfrentar debilidades y fracasos.

Como campo en desarrollo, y por sus especificidades, la actuación de los

laboratorios de innovación en gobierno no siempre es comprendida. Una de las dificultades es justamente identificar formas de evaluación adecuadas y saber comunicar los resultados de los proyectos y el valor público de su trabajo. Es común enfrentarse a resistencias, desconfianzas y quiebres de expectativas porque no siempre el volumen de entregas corresponde a las expectativas de los dirigentes, que tienen en mente una escala y un retorno político a corto plazo.

La comunicación de valor ante los dirigentes y la sociedad es un aspecto estratégico, y para eso es necesario saber evaluar. Según la literatura del área, es más fácil establecer metas y evaluar productos que evaluar resultados e impacto, que exigen rigor metodológico para tener validez y legitimidad, sin contar los costos involucrados, el conocimiento y tiempo necesarios para su realización. Muchas veces, los laboratorios que apoyan equipos externos acaban sin tener gobernabilidad en la implementación de proyectos y pueden nunca saber cuáles fueron los resultados obtenidos en caso de que no tengan condiciones de realizar investigaciones con esos equipos.

Sin embargo, si no se puede hacer una evaluación consistente, se puede hacer algo más simple y accesible siempre y cuando satisfaga la necesidad que el laboratorio tiene de rever sus acciones y recibir feedback. Por ejemplo, realizar entrevistas estructuradas con participantes de proyectos y dirigentes, además de entrevistas con las personas que reciben el impacto de los proyectos que se crearon o modificaron.

Hacer pausas para organizar información, así como hacer reflexiones y evaluaciones sistemáticas, tiene como resultado un conocimiento valioso y el aumento de la capacidad técnica del laboratorio, ya que se puede

identificar en qué áreas se necesita invertir, mejorar o cambiar. En síntesis, la evaluación es clave para que los laboratorios se consoliden y obtengan legitimidad porque permite:

- identificar si el laboratorio entrega el valor público que se propone, así como lo que podría cambiarse o fortalecerse, lo que lleva a un propósito más claro;
- hacer ajustes en la gestión para adaptarse a las contingencias a las que el sector público está expuesto;
- fortalecer o conquistar patrocinio político y legitimidad externa por medio de la comunicación;
- construir argumentos para planificar los momentos de transiciones de gobierno y cambios de orientación política;
- 58 • planificar cambios del propio laboratorio, ya que renovarse, además de ser coherente con su misión, genera credibilidad en la comunidad de funcionarios;
- tomar decisiones con evidencia empírica y no basadas en opiniones;
- construir una narrativa para el propio equipo, que muchas veces tiene dudas sobre el alcance de su trabajo;
- difundir, convencer a dirigentes y fortalecer la legitimidad.

LEGADO Y LONGEVIDAD

Una alimentación equilibrada y la práctica frecuente de actividad física son algunas de las medidas – deseables o casi obligatorias – recomendadas por los especialistas para una vida saludable. En el caso de los laboratorios, algunas de las prácticas que pueden contribuir a una vida saludable y longeva son, como vivimos, organizar la documentación que registra el aprendizaje del equipo con los proyectos, hacer algún tipo de evaluación y tener disposición para seguir realizando la experimentación de su propio funcionamiento.

Un beneficio derivado de esas actividades es la construcción de un legado que genera conocimiento útil para el laboratorio y para todo el ecosistema de innovación. Como señaló en el panel de discusión Bruno Monteiro (2019), de LabX: pensar en cuál es el legado que se pretende dejar evita el riesgo de caer en el presentismo, la fijación por hacer proyectos, en entregar productos y generar valor a corto plazo, lo que acaba restringiendo la visión estratégica de futuro de mediano y largo plazo, así como la posibilidad de reinventarse.

La difusión de enfoques contemporáneos de innovación pública está relacionada a la propuesta de aumentar la capacidad estatal de construir nuevas respuestas a problemas públicos complejos. Un cambio de esta magnitud exigiría nuevos conocimientos y un cambio de mentalidad por parte de los funcionarios. En ese sentido, los laboratorios buscan estimular a la burocracia a adoptar nuevos conocimientos y tecnologías, y a probar nuevas soluciones cuando desarrollan proyectos. Y muchos de ellos desarrollan

acciones específicas de divulgación como premios de innovación, publicaciones, seminarios, cajas de herramientas y oportunidades de capacitación.

Cuando se piensa en el legado, se retoma el propósito de la implementación de muchos laboratorios, es decir, un aumento de la capacidad estatal de construir nuevas respuestas a problemas públicos complejos, lo que a su vez exige un cambio de mentalidad, a menudo sistémica, para generar un cambio de paradigma y no caer en modismos pasajeros. La cuestión de la transmisión del legado sale a la luz. ¿El laboratorio de experimentación está dispuesto a dedicarse a la difusión de nuevos enfoques para innovar, a fin de alcanzar un público más amplio de funcionarios? Considerando sus pequeñas estructuras, el bajo presupuesto, la falta de autoridad sobre el sector público, la especialización y la ausencia de estandarización de las soluciones, ¿es la misión del laboratorio adquirir una mayor proporción e influenciar el sistema de innovación?

La continuidad y la sostenibilidad también entran en el cálculo. Organizar y difundir el legado permite que más actores tengan acceso al conocimiento y que puedan así transformarse en guardianes de las metodologías innovadoras movilizados que los laboratorios utilizan.

DESAFÍOS DE LA MADUREZ

Los dilemas de la madurez son de "relevancia o muerte". Los laboratorios que dejan de ser permeables a los cambios y al aprendizaje, o que no planifican sus transiciones, pueden morir cuando se enfrentan a cambios de gobierno o de agenda. Las cuestiones relacionadas a la muerte surgen a menudo en esta fase de la vida, y dedicamos un espacio en el epílogo de esta publicación para explorar algunas reflexiones. De cualquier forma, permanece la pregunta que surgió en la adolescencia: ¿cómo llegar a la madurez del laboratorio sin perder el espíritu creativo y cuestionador, las ganas de correr riesgos y el ánimo de intentar cosas nuevas? ¿Cómo seguir manteniendo la capacidad de transformarse ante los desafíos del contexto?

El desafío de la preservación del espíritu joven en la madurez puede notarse tanto en los proyectos elegidos como en los procesos internos y en los modos de hacer el laboratorio, de manera de evitar que la innovación y sus rutinas sean vistas de forma rigurosa o demasiado ortodoxa.

“Si la madurez significa una nueva ortodoxia, como se transformaron la gestión y la planificación estratégica, como se transformó la gestión por resultados, yo no quiero formar parte de esa innovación. Quiero vivir en una inmadurez madura.”

Bruno Monteiro (2019), LabX

Estos asuntos se relacionan con la reflexión sobre la "humildad experimental":

“Es lo que, como equipo, nos va a permitir la renovación, autodefinición, redefinición y más, ese discurso que estamos defendiendo para otros se equivoquen y experimenten. Ahí es donde creo que está la madurez, en mirar hacia atrás, absorber el aprendizaje y seguir adelante.”

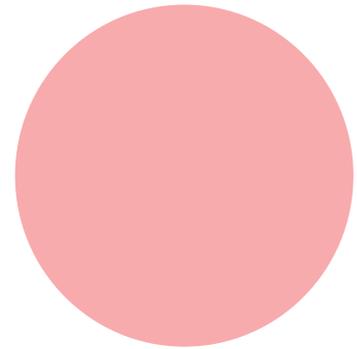
Aura Cifuentes (2019), Equipo de Innovación Pública

60

Hay quien diga que, a medida que el laboratorio madura, sería importante un desarrollo hacia un impacto sistémico y duradero, trabajando de modo más integrado con la administración pública y sintiéndose parte de ella, como forma de garantizar su relevancia – a diferencia de las fases de infancia y adolescencia, en las que el laboratorio existe para proporcionar un espacio seguro a nuevos enfoques e ideas experimentales.

A pesar de ser esenciales para la consolidación y el perfeccionamiento, el legado y la memoria del laboratorio también se revelan desafiantes. Es tentador vivir solamente de recuerdos y de las glorias obtenidas en el pasado, narradas de manera heroica para legitimar su existencia, aunque en el momento se encuentre estancada. ¿Cómo no aterrorizarse ante el futuro, sino depurar los mitos vividos, mejorar las acciones presentes y seguir generando relevancia?

La potencia de la adultez de un laboratorio se revela al percibir que esta carga en sí las diversas fases del ciclo de vida. El niño permanece vivo en la experimentación y en el aprendizaje, la adolescencia y la juventud proporcionan la osadía; sumadas al legado, traen la energía de renovación a la fase de madurez.



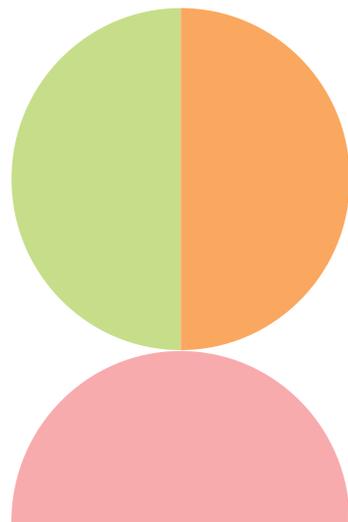
61

DESAFÍOS DE LA VIDA

62

En este capítulo, extendemos por algunas páginas más la invitación que hicimos a sumergirse en la metáfora. Partimos del ciclo de vida para estructurar la investigación que trajo reflexiones sobre los desafíos de las diferentes fases de la vida de un laboratorio, descritas en los ensayos sobre nacimiento, infancia, adolescencia y adultez. En este capítulo final, volvemos al material generado buscando desafíos transversales, aquellos que impregnan más de una fase de la vida. Y, al hacerlo, ampliamos también nuestra perspectiva sobre la propia aplicación de la metáfora.

Sabemos que los asuntos aquí debatidos no son exhaustivos, pero buscamos, desde ellos, fomentar diálogos estratégicos en los equipos de laboratorios de innovación pública existentes o en formación. Los asuntos identificados y descritos a continuación se relacionan con *esencia, familia, aprendizaje y transiciones*.



LA BÚSQUEDA DE LA ESENCIA

Las primeras decisiones que influyen en la definición de lo que hace un laboratorio se toman incluso antes de su nacimiento. A la futura unidad se le da un nombre, que a menudo viene junto a una marca, un concepto, un espacio físico y un equipo fundador.

Al nacer, el laboratorio se hace visible al mundo, aunque aún esté más bien en el campo de las intenciones que en el de las realizaciones. En la infancia tienen lugar los primeros pasos, que dan pistas sobre quién es y qué hace el laboratorio. En la adolescencia surgen preguntas y crisis. Luego, en la adultez, hay cuestionamientos sobre el alcance del trabajo y sus prioridades.

En diferentes momentos del ciclo de vida, la búsqueda de la razón de ser del laboratorio, que aquí llamamos esencia, es un desafío permanente. La falta de claridad en cuanto a su esencia puede traer inseguridad al equipo, interferencia en la relación con sus patrocinadores y una baja legitimidad. Ante esta situación, las crisis de identidad pueden hacerse frecuentes. A pesar de ser importante tener nombre, marca y espacios físicos adecuados, puede haber una tentación de darles más importancia a estas cuestiones en desmedro de otras más fundamentales.

Preguntas como por ejemplo – *¿eres un laboratorio inserto en el gobierno o eres un laboratorio fuera de los muros del gobierno?* –, en referencia al lugar institucional que el laboratorio ocupa, el equipo fundador necesita responder lo más pronto posible. En caso contrario, pueden resultar desestabilizadoras en momentos inoportunos.

Preguntas como esta acompañan al equipo a lo largo de su jornada y no se pueden responder de forma definitiva porque los contextos cambian, al igual que las prioridades políticas. Las decisiones del laboratorio en el día a día van a determinar quién es. Las interacciones con funcionarios, políticos y ciudadanos van a crear percepciones sobre el equipo, sus procesos de trabajo y, lo más importante, sobre el valor que el laboratorio genera.

Así como sucede con las personas, el camino de la búsqueda de la razón de ser ayuda a la toma de decisiones cruciales en la vida, sobre qué hacer, cómo hacer, con quién relacionarse y por qué actuar de tal o cual forma.

Una posibilidad de lidiar con los asuntos de la búsqueda de la esencia es crear espacios en la agenda de los laboratorios para debatirlos dentro del equipo. Retomando la metáfora, estos espacios podrían considerarse sesiones de terapia. En la práctica, son esas conversaciones estructurantes y reflexivas que permiten evaluar la jornada, las conquistas y los errores, y guían la construcción o la actualización de la misión del laboratorio, las directrices y sus valores.

Si se ejecutan bien, estos momentos pueden ser cruciales para evaluar y actualizar las respuestas de los labs a los cambios en el contexto político e institucional e incorporar el aprendizaje acumulado en la experiencia. Algunos relatos recolectados en la investigación que realizamos indican que una de las características de la madurez es el compartir una comprensión colectiva de esa esencia. Con esto, el equipo adquiere la capacidad de definir mejor sus límites, ajustar el enfoque de su misión y saber en qué situaciones decir "no".

Para construir esta comprensión, quizá tenga sentido comenzar preguntándose:

63

¿qué no es el laboratorio? ¿Qué no hace el laboratorio? Esto puede contribuir a la creación de visiones comunes. La aplicación de la metáfora nos señala que la infancia es la fase en que los procesos de exploración del propio laboratorio se inician, sin embargo estos perduran hasta la adultez. En la adolescencia, parece haber un ímpetu por algunas definiciones:

“Es una época en que el laboratorio necesita encontrar su función y lugar, ya sea como institución o como fuente permanente para producir innovación alrededor de personas que generan o contribuyen a los valores públicos.”

64

Sabine Junginger (2019), ex MindLab y GovLab Austria

Observamos, a partir de los datos recolectados, que un laboratorio maduro tiene más claridad en cuanto a su función en el gobierno y su relevancia para la sociedad. Por más seductor que parezca importar narrativas usadas por iniciativas consolidadas para justificar su función, es desde la experiencia del propio equipo que se hacen más claras las narrativas sobre lo que hace que ese laboratorio sea único en el contexto en que actúa.

RELACIÓN CON LA FAMILIA

Un laboratorio de innovación en gobierno nace y se desarrolla en un lugar y en un tiempo específico, como parte de una institucionalidad determinada y rodeado de otras tantas organizaciones más antiguas. De la misma forma, el equipo del laboratorio trae consigo culturas organizativas previas, que influyen en sus competencias y capacidades operativas. Las organizaciones con las que el laboratorio puede cooperar para realizar actividades de forma transversal son también parte de un contexto previo en que el laboratorio se inserta.

Las familias tienden a moldear a sus crías a su imagen. Sin embargo, como exploramos a lo largo del ciclo de vida, los laboratorios tienen un papel transformador, en primer lugar de su propio contexto. Esa relación tensa entre cambio y persistencia penetra todas las fases de la vida y se da principalmente junto a los actores a quienes llamamos familia: la institución donde el laboratorio se ubica o a la que está vinculado, los dirigentes políticos que funcionan como patrocinadores inmediatos, los equipos directamente involucrados y también los funcionarios que están en equipos colaboradores o institucionalmente cercanos.

La mantención de buenas relaciones y el apoyo del liderazgo político son fundamentales para que el laboratorio logre realizar los cambios que se propone, tales como diseñar servicios con más resonancia con la realidad de los beneficiarios, promover colaboraciones o perfeccionar procesos burocráticos. Aquí, el desafío es lograr ejercer la posición de agente de cambios sin ser desestabilizador

del ambiente familiar. En otras palabras, es descubrir cómo lidiar con la presión familiar y los impulsos de rebeldía organizativa, enfrentándose a las resistencias y los conflictos generados.

Cabe destacar que la relación con la familia y esa tensión entre conformidad y rebeldía sufren transformaciones a lo largo del ciclo de vida, a medida que el lab madura y entiende mejor (e incluso repiensa) su identidad.

La relación con el ambiente familiar presenta algunos de los desafíos más relevantes a lo largo de la vida del laboratorio. Es principalmente ante estos actores que el laboratorio tendrá que demostrar su relevancia, al mismo tiempo que serán ellos el público preferente en la realización de su misión. Ya sean patrocinadores políticos, funcionarios públicos o el propio equipo responsable por el lab, es frecuente que existan expectativas, incluso ansiedad, con respecto a las realizaciones del laboratorio, como los padres que quieren cuanto antes ser testigos de la brillantez de su hija o hijo.

Son esas madres, padres, tías, primos y primas que acaban conformando los límites de la actuación del laboratorio. Las interacciones con esos individuos, grupos u organizaciones están sujetas a una mayor o menor resistencia a las propuestas de acciones. Son ellos quienes van a acoger al equipo en los momentos difíciles de la vida del lab – enfrentando las dificultades y errores como parte de un proceso natural de maduración o como una falla en el proyecto de experimentación. La familia, y con especial intensidad los patrocinadores políticos, deberá lidiar con la tensión entre experimentar e implementar a gran escala – uno de los principales dilemas transversales de la vida del laboratorio. La familia será capaz o no de entender la misión del laboratorio y sumarse a ella o rechazarla, en

65

diversos grados de intensidad. Además, reaccionará de formas variadas a las expectativas generadas por el nacimiento del laboratorio y a los “estigmas” creados desde las primeras entregas.

La familia no actúa, sin embargo, solamente como limitador. También puede impulsar la actuación del laboratorio. Los laboratorios más cercanos al centro del gobierno podrán aprovechar este locus para ampliar su capacidad convocatoria y actuar de manera transversal, mientras que los laboratorios en espacios que tienen un historial de buenas relaciones con organizaciones de la sociedad civil podrán aprovechar ese capital para actuar de forma más cercana y sinérgica con las necesidades y expectativas de los ciudadanos.

66

“Nuestro laboratorio depende directamente del jefe de gobierno. De esta forma, tenemos una visión global del trabajo de las diferentes áreas y también una capacidad de realizar trabajos transversales, en general difíciles de realizar en organizaciones públicas.”

Diego Galante (2019), Mentas Creativas

Un buen camino – quizá esencial – para lidiar con las expectativas de la familia es la construcción de una narrativa clara de los propósitos del laboratorio. En ese sentido, es necesario ser capaz de explicar y promover los principios, valores, metodologías y productos que el laboratorio entrega, e incluso involucrar a la familia en su construcción. El uso de metodologías y lenguajes poco comunes, además de las entregas no usuales, puede

augmentar la resistencia del ambiente institucional. La realización de proyectos cuyo objetivo no declarado es también involucrar a los familiares en el proceso de construcción del laboratorio puede ser una forma efectiva de crear un sentido de pertenencia y atenuar la ansiedad. Cuando que el liderazgo y los otros funcionarios se vean como parte del cambio, el espacio de autorización del laboratorio puede verse renovado.

Se puede decir que, así como la familia es permanente en la vida de las personas, también lo es en el caso de los labs. Por más disruptiva que sea la propuesta de valor de los laboratorios – con características disonantes en relación con la familia –, existe un ADN común que va a permitir que los jóvenes, al madurar, aprendan a entender a sus padres e incluso a reconocerse en ellos. También existen en los labs puntos de convergencia con su organización nodriza.

Comprender qué es común y qué es diferente puede ser fundamental para garantizar una buena convivencia y una relación saludable a largo plazo. Tener consciencia de esas contradicciones y diferenciaciones permite que el lab no sea devorado por la tradición institucional y pueda ejercer bien su misión. Después de todo, los laboratorios se guían por cuestionamientos sobre sistemas dominantes, tanto en cuestiones organizativas como metodológicas.

APRENDIZAJE A LO LARGO DE LA VIDA

Otro desafío transversal identificado tiene relación con el arte de madurar sin perder la capacidad de seguir experimentando y aprendiendo. Si es común comparar un niño a una esponja, cuando se trata del proceso de aprendizaje, ¿podremos extender la metáfora a los laboratorios recién creados? Dedicamos las próximas líneas a explorar la evolución de la función del aprendizaje.

Como vimos en el capítulo dedicado al nacimiento y a la infancia, son comunes los relatos de los equipos que pasan por procesos intensos de experimentación del propio laboratorio en su inicio, una postura casi inevitable para el desarrollo de la organización. En ese momento, se ponen en práctica diferentes aspectos del laboratorio, y los equipos fundadores suelen operar en modos más abiertos a situaciones de aprendizaje. Muchas veces esa operación se desprende de interacciones con equipos de otros laboratorios, investigaciones e informes, además de la participación en eventos.

Con las primeras realizaciones, el equipo empieza a acumular aprendizaje con la propia experiencia, y ese modelo ideal que ha sido diseñado empieza a ponerse a prueba en la realidad. En ese sentido, es a través de prácticas – exitosas o no – que el equipo aprende lo que se aplica en su contexto. Es a través de la incorporación de ese aprendizaje que las nuevas realizaciones serán capaces de desarrollar el laboratorio de forma continua.

En el relato de uno de los equipos, surgieron dos tipos de proyectos que ayudan a entender la relación entre realización y aprendizaje. En el primer tipo (*inéditos*), existe

un riesgo mayor involucrado por el hecho de que aún no se ha hecho ningún proyecto semejante. En el segundo (*garantizados*), los proyectos tienden a tener un riesgo menor, ya sea por utilizar una metodología ya aplicada por el equipo, involucrar a colaboradores que ya han trabajado con el laboratorio o ser un problema recurrente que el equipo domina.

Al inicio del ciclo de vida, es común que existan más proyectos del tipo *inédito*, debido al incipiente aprendizaje acumulado. El desafío del equipo sería, por lo tanto, entender qué proyectos pueden evolucionar hacia el tipo *garantizado*, repitiendo por lo menos uno de esos elementos (colaborador, problema o metodología). En la medida en que avanzan las realizaciones, el desafío entonces es evitar que el portafolio tenga proyectos únicamente de este último tipo.

Una posibilidad acerca de la dinámica de especialización es que los incentivos para generar resultados puedan, a lo largo de la vida, llevar a los laboratorios a que se hagan especialistas en algún tipo de servicio, por ejemplo la capacitación de funcionarios. Eso puede, en algún momento, constituir el frente de trabajo que garantiza la expansión de la base de apoyo dentro de la administración pública. En caso de que no se mantenga el espacio de desarrollo de proyectos *inéditos*, con carácter más experimental, es probable que la institución tenga dificultades de adaptación en eventuales transiciones, que exijan aprender nuevos enfoques, desarrollar frentes diferentes de trabajo y abandonar iniciativas anteriores. Un buen ejemplo fue relatado por Roman Yosif (2019) en la transición política vivida por el laboratorio chileno entre 2017 y 2018: “Y luego vino un momento de alta tensión, cuando llegan las nuevas autoridades, nos dieron una especie de espacio para experimentar y nos dijeron ‘tienen dos

67

semanas para entregar un nuevo modelo de laboratorio de gobierno”.

Una segunda hipótesis es que parte de los laboratorios – principalmente los que están en fases iniciales – tienen portafolios más volátiles, con pocos o ningún proyecto del tipo *garantizado*. De esta forma, cada proyecto que empieza tiende a una curva alta de aprendizaje, lo que puede generar desgastes, un ambiente de competencia y dispersión de energía del equipo. Desde el punto de vista del aprendizaje generado, puede ser un camino interesante en momentos específicos del ciclo de vida, quizá cuando haya necesidad de poner a prueba nuevas orientaciones. No obstante, una concentración excesiva en este tipo de proyecto también puede comprometer la sostenibilidad del laboratorio en momentos sensibles, ya que los proyectos inéditos exigen mucha energía y recursos del equipo y, si no existe una debida atención para la ejecución de los proyectos, es difícil convertirlos en resultados perceptibles. Según escribió Sabine Junginger (2019): “La jornada de MindLab fue mano a mano con una reflexión sobre sí mismo y una investigación en nuevas áreas. Con eso en mente, se puede argumentar que tales actividades son increíblemente importantes para mantener el liderazgo de pensamiento y para preparar las conversaciones, así como para dirigir las”.

Con el tiempo, pueden aumentar las exigencias de resultados por parte de los dirigentes y patrocinadores y, con ello, la tendencia a hacer lo que ya funcionó antes, que disminuye el espacio para experimentación de nuevos formatos y proyectos, y compromete el aprendizaje.

Otro tema crucial para el desafío del aprendizaje a lo largo de la vida tiene que ver con los procesos de evaluación de los proyectos del laboratorio, un tema tratado en el capítulo sobre la adultez. A pesar de haber surgido de manera más explícita como una cuestión de la madurez, la creación de sistemas de monitoreo y evaluación debería estar presente desde el inicio del ciclo de vida. Lo que cambia son los instrumentos de evaluación utilizados, que buscan establecer una relación de uso del tiempo/energía del equipo entre esas actividades y las finalísticas.

Para crear una cultura de evaluación no es necesaria la contratación de profesionales externos que realicen evaluaciones de impacto robustas y complejas sobre la actuación del *lab*. Se puede empezar con la creación de espacios mínimamente estructurados de reflexión entre un proyecto y otro, preferentemente con recolección de *feedback* de los participantes de los proyectos. Incluso se recomienda crear prácticas de apertura y cierre de proyectos que consideren parámetros mínimos de lo que se esperaba aprender o evaluar, identificar cuáles eran las hipótesis iniciales y objetivos, y cuáles las modificaciones sufridas a lo largo de la jornada.

La experimentación y la evaluación caminan juntas, y permiten minimizar el riesgo y el costo de fracasar, porque el resultado de un proyecto puede ser evaluado y perfeccionado antes de su implementación. Es en esa intersección que reside uno de los principales valores proporcionados por los laboratorios, que deberían ser capaces de generar conocimientos accesibles y soluciones útiles para el gobierno en el que actúan.

“¿Cómo podemos saber si el laboratorio está en una posición que se considera consolidada, pero sin dejar de aprender? Eso es súper relevante, porque los laboratorios mueren cuando dejan de ser permeables a los cambios y al aprendizaje.”

Juan Felipe Lopez (2019), ex Laboratorio de Gobierno

TRANSICIONES

Una de las contribuciones más directas de la metáfora del ciclo de vida es la idea de que existen fases por las cuales un laboratorio pasa. Observando la especificidad de los laboratorios, sin embargo, percibimos que estas etapas no corresponden necesariamente a la trayectoria cronológica, e incluso algunas de ellas son recurrentes a lo largo del ciclo de vida.

Por más que no sean determinantes, estas fases nos permiten reflexionar sobre cuestiones comunes a los laboratorios, vividas de modo particular por cada organización. Se observaron momentos de transición apenas se hizo la división de fases, y es a esos momentos que vamos a dedicar estas reflexiones finales, que abarcan dos perspectivas: transiciones entre fases de la vida y entre ciclos políticos.

Las transiciones entre fases de la vida son momentos de tensión entre lo que se conserva y lo que se transforma. ¿Qué aspectos del niño permanecen en el adolescente y qué se deja atrás? ¿Qué cosas del adolescente conserva el adulto? En estas transiciones, se presentan nuevos desafíos y las viejas fórmulas quizá no funcionen. Un tipo de proyecto que parecía bien establecido entre las actividades del laboratorio quizá se ponga en cuestión, o tal vez el propio equipo empiece a cuestionar el motivo de la existencia del laboratorio en ese formato. En la vida del laboratorio, las transiciones entre fases pueden ser difíciles de enfrentar. Por otra parte, los nuevos descubrimientos y la maduración no serían posibles sin ellas.

Al observar las transiciones políticas, resultan evidentes las exigencias que se hace a los laboratorios de innovación, cuando se

enfrentan al desafío de que se validen sus métodos, objetivos, entregas e incluso su propia existencia. Lo que hemos discutido hasta aquí – esencia, familia y aprendizaje continuo – también pasa por la necesidad de mantener y renovar el apoyo político. En ese contexto, los momentos de transición son especialmente sensibles, ya que las transiciones no exitosas pueden ocasionar la muerte. Existe, por lo tanto, el desafío de conservar la esencia del laboratorio y salir vivo del otro extremo.

En estos momentos de cambios políticos, varios de los desafíos de la vida del laboratorio vuelven y se someten a pruebas. La habilidad del laboratorio de cultivar buenas relaciones con la familia será fundamental – en especial con aquellos actores y organizaciones menos sujetas a ser afectadas por el cambio. Del mismo modo, la búsqueda de la esencia deberá existir siempre. Finalmente, cuando llegue un nuevo liderazgo y sea necesario explicar lo que hace el laboratorio, ¿habrá claridad o incertidumbre? Cuando sea necesario comunicar una situación en que el laboratorio logró cambiar las cosas, ¿habrá algún caso bien documentado? ¿Será posible explicar a los nuevos patrocinadores la necesidad de experimentar? La capacidad de movilizar a los colaboradores, crear una narrativa alrededor del laboratorio y de sus actividades sigue siendo fundamental, y la tensión entre entregas y experimentación llega a un punto crucial.

Muchos laboratorios se esfuerzan por, antes de cualquier transición, formalizar su existencia en el organigrama constitucional, en un movimiento que puede generar tanto seguridad como rigidez ante el cambio. Otros invierten en la documentación y publicación de los métodos de casos de éxito y en el establecimiento de redes de colaboración con otras organizaciones externas al gobierno.

Frecuentemente las estrategias culminan en la realización de eventos – seminarios, lanzamientos de publicaciones, encuentros – en que los líderes políticos pueden participar de pautas positivas de los laboratorios y de las agendas de innovación pública.

La preparación para las transiciones políticas, cuyos ciclos son previsible en democracia, a pesar de estar llenos de incertidumbre, es un momento en que los laboratorios son, ellos mismos, puestos a prueba como organizaciones permeables a transformaciones. Por eso las transiciones tienen el potencial de, en caso de ser bien aprovechadas, generar efectos positivos en la longevidad de un laboratorio. Después de estos cruces surgen nuevos desafíos, y con ellos se pueden iniciar fases que permitan a los equipos seguir desarrollando los laboratorios, aunque para eso se necesite desprenderse de algunas relaciones, parte del portafolio, narrativa, lo que a veces es necesario para alcanzar la madurez.

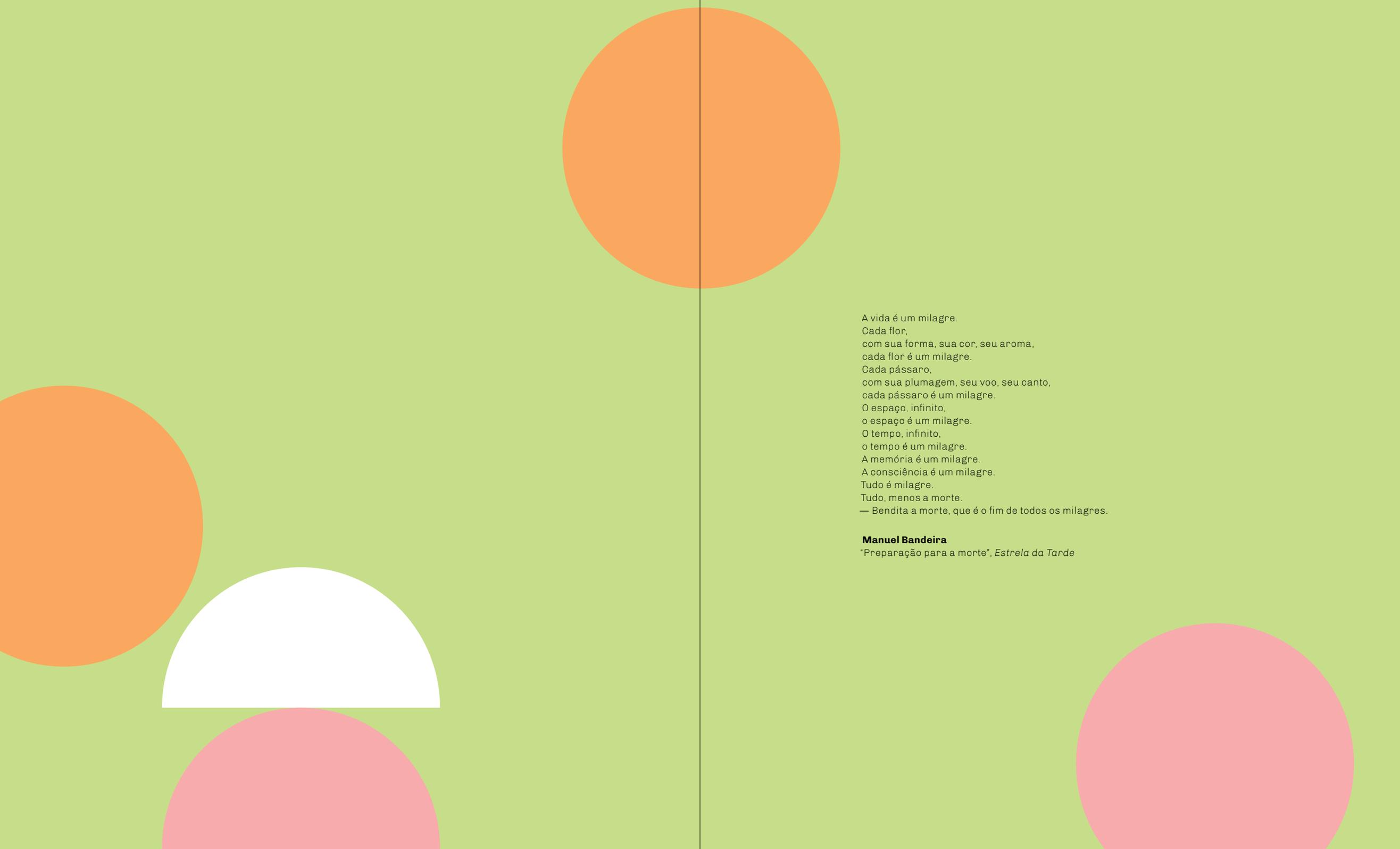
“Y creo, insisto, que [el proceso de transición] fue muy bueno. Fue bueno para el equipo porque nos puso a prueba. Y nos puso a prueba para poder decir ‘somos realmente capaces de innovar’. Nosotros como equipo, además de pedirles a las instituciones que innoven, somos también capaces de reinventarnos, somos capaces de hacer evolucionar nuestro modelo, somos capaces de cuestionar nuestras metodologías.”

Roman Yosif (2019), Laboratorio de Gobierno

Para los laboratorios de innovación, las transiciones son momentos clave en el desarrollo organizativo, son parte del proceso de maduración y muchas veces resultan ser el momento ideal para “pasar de fase”, y no simplemente “arreglárselas para sobrevivir”. No siempre las transiciones políticas coinciden con las transiciones entre fases del ciclo de vida; sin embargo, es común que las primeras aceleren las segundas, y que exijan una maduración precoz de los laboratorios para enfrentar las turbulencias de forma más estratégica y segura.

Así como la aparición de canas o un embarazo brindan oportunidades de mirar hacia el pasado y planificar el futuro, la vivencia de transiciones por parte de los laboratorios – ya sean internas o externas – puede enfrentarse como un momento de autorreflexión y toma de decisiones estratégicas, poniendo atención a las oportunidades anteriormente no imaginadas y abriéndose a lo que la novedad puede traer.





A vida é um milagre.
Cada flor,
com sua forma, sua cor, seu aroma,
cada flor é um milagre.
Cada pássaro,
com sua plumagem, seu voo, seu canto,
cada pássaro é um milagre.
O espaço, infinito,
o espaço é um milagre.
O tempo, infinito,
o tempo é um milagre.
A memória é um milagre.
A consciência é um milagre.
Tudo é milagre.
Tudo, menos a morte.
— Bendita a morte, que é o fim de todos os milagres.

Manuel Bandeira

"Preparação para a morte", *Estrela da Tarde*

DESPUÉS DE LA VIDA, LA MUERTE

74 Esta publicación quiso explorar los ciclos de vida de los laboratorios de innovación pública, identificando las principales características, preguntas y desafíos de cada fase y comprendiendo los momentos de transición entre ellas. Sin embargo, al hablar sobre las fases vividas, es inevitable que surja también el tema de la muerte, implícito en la discusión al representar el fin de la vida.

Lo que presentamos a continuación, de forma breve y abierta, son reflexiones que surgieron sobre el asunto a lo largo de las discusiones del *Encontro Internacional de Inovação em Governo em São Paulo* y que nos ayudan a ampliar la comprensión de la vida. Nos enfrentamos a estos asuntos también como una forma de generar nuevas perspectivas sobre la idea de la muerte y como una invitación a continuar la conversación sobre los ciclos de vida. Empezamos por las razones por las cuales la muerte es un asunto tan recurrente y provocador, luego señalamos diferentes circunstancias en las que la muerte sucede, y seguimos pensando sobre cómo

vivir el fin de la vida y cuáles son sus posibles consecuencias.

Hablar de la muerte y aceptarla como parte del ciclo de vida es una tarea difícil. La muerte es un tabú, posee una connotación negativa y se encuentra rodeada de enigmas. Para los seres humanos, la muerte es misteriosa porque nunca se trata de una experiencia vivida por alguien que continúe en el mundo de los vivos. No obstante, aunque se esconda detrás de eufemismos, secretos y misticismos, es la única certeza que tenemos.

Si quien murió ya se fue, la muerte dice más sobre los que siguen vivos: buscamos representaciones, creamos ritos y definimos criterios científicos para identificarla, en un intento de explicar lo que ocurre, desvelar lo desconocido y apostar que, cuando sea nuestro turno, nosotros también seremos velados y recordados. El miedo al fin de la vida y a la incertidumbre sobre lo que sucede genera un ansia – por lo menos en nuestra cultura occidental – por identificar las causas de la muerte, para que sea posible evitarla y volver

a esconderla de la vida. Sus presagios, como el deterioro del cuerpo, la enfermedad y la dependencia, se consideran un fracaso y no siempre son percibidos como parte natural del ciclo de la vida.

En el caso de las instituciones del Estado, el debate sobre el fin contiene otros matices. El Estado y sus burocracias se crean apuntando hacia la perennidad, la seguridad y la estabilidad. Su fin, por lo tanto, puede considerarse extraño, imprevisto e indeseable. Los laboratorios de innovación están impregnados de esos valores, por formar parte de instituciones públicas. Quizá por eso, al ser testigos de la muerte de otras unidades de referencia en algún lugar del mundo – en México, Finlandia y Dinamarca, por ejemplo – esos fines sean recibidos con impacto y una actitud de luto – caracterizado por sentimientos de pesar, tristeza profunda e incluso rabia. Mientras que esos laboratorios que partieron se llevan una parte de la historia y de la potencia de los laboratorios de innovación pública, a los laboratorios que siguen vivos, tanto jóvenes como antiguos, les recuerda su propia finitud.

Circunstancias de la muerte

Al depararse con la muerte de un laboratorio, es común que se pretenda entender sus causas, posiblemente como una forma de autoprotección y un intento de preservación de la propia vida. Dadas las diferentes naturalezas y configuraciones de los laboratorios exploradas hasta aquí, es natural suponer que la muerte de cada uno de ellos también presente singularidades y se sitúe en coyunturas muy particulares. De esta forma, en lugar de buscar causas directas, reunimos aquí algunas reflexiones sobre algunos de tipos de circunstancias de muerte posibles.

Puede tratarse de una muerte anunciada, o sea, que no genera sorpresa cuando llega.

En el caso de los laboratorios, una muerte anunciada – o incluso programada – puede tener relación directa con el tipo de sustentación política creada al inicio de la vida, como describimos en el capítulo sobre la infancia, e incluso ser planificada como una estrategia para optimizar la relación de apoyo político y efectividad de sus acciones al final de una gestión.

76 Cuando es súbita, inesperada, la muerte sucede de un día para otro y, además de sorpresa, genera conmoción y alarde. Justamente por su imprevisibilidad y diversidad de causas, es mucho más fácil entender sus circunstancias. Como en un accidente, no siempre se puede comprender la situación completa y los matices de lo ocurrido. Incluso cuando existen sobrevivientes y testigos, puede haber muchas versiones y especulaciones (¡a veces estrafalarias!) sobre los hechos, y se inventan teorías para evitar la muerte en circunstancias parecidas. Este tipo de muerte puede darse por coyunturas específicas, eventos políticos u organizativos, en diferentes niveles. La propia falta de preparación o inexperiencia del laboratorio al lidiar con determinadas transiciones puede ser fatal.

Una visión inspiradora propone que la muerte natural de los laboratorios debe considerarse una meta que se tiene que alcanzar, porque significaría que su misión de difusión de la innovación en las instituciones se ha cumplido y ya no habría necesidad de su existencia. Por eso, podría también considerarse heroica. En ese caso, ¿acaso no sería la muerte en realidad una oportunidad de renacer? Aunque las instituciones empiecen a trabajar integralmente sobre la base de una cultura de innovación tal cual la conocemos en el momento – aunque eso no sea una proposición plausible en muchos lugares – el

laboratorio podría resurgir en su función de desafiador del estado de cosas. Al final, la innovación es un concepto dinámico y contextual, que solo existe en respuesta a un sistema establecido.

Fin de la vida

Concentrarse excesivamente en la explicación del fin puede ofuscar otros aspectos importantes de la vida de un laboratorio, incluso el proceso de transición hacia la muerte. El fin es inevitable – de la vida, del cuerpo, del mandato. Más que inevitable, es parte de la vida, y, aunque la muerte sea amedrentadora y arbitraria, hasta el último suspiro – o último proyecto entregado y el último despido de personal – el laboratorio permanece vivo.

La muerte no es el único fin de un laboratorio. A lo largo del ciclo de vida, observamos diversos momentos en que es necesario lidiar con un límite impuesto: el fin de la infancia y el aumento de las exigencias; el fin de la adolescencia y la toma de conciencia en relación a las responsabilidades y deberes; el fin de las primeras colaboraciones; el fin de los proyectos exitosos (o no) y el fin de la gestión son algunos ejemplos. Cada conclusión genera un aprendizaje acumulado de cómo navegar a través de las transiciones.

Al reconocer la mortalidad como posibilidad, abrimos espacio para que el fin de la existencia sea menos una batalla contra una enfermedad y más un proceso de reconocimiento de un nuevo momento de transición – siempre y cuando se realice de forma respetuosa en relación a la vida que lo precedió. Poder hacer pública la conclusión del laboratorio, finalizar proyectos y sistematizar experiencias pueden aliviar algunos pesos de la vida.

Así, el esfuerzo que el equipo emprendió a

lo largo de la vida puede direccionarse menos a la mera supervivencia y más a la generación de valor de forma estratégica en los proyectos y a la preservación del espíritu cuestionador. Está claro que, análogamente a la vida humana, muchas estrategias de supervivencia y convivencia social deben ponerse en práctica constantemente, pero no son ellas las que le dan sentido a la vida. La vida de un laboratorio que pierde su propósito puede compararse a la de un paciente que respira con la ayuda de aparatos. Este no parece ser el destino al que gran parte de las unidades de innovación aspira. Puede ser una muerte en vida. Además de eso, la búsqueda de la inmortalidad puede acercarse mucho más a los esfuerzos centrados en sí mismo de preservación del estado de las cosas que a la búsqueda del sentido de la vida.

Post mortem

Al pensar en la muerte, también abrimos espacio para reflexionar sobre lo que viene después. No pretendemos sumergirnos en los misterios del más allá, más bien buscamos investigar los ritos de elaboración y atribución de significado a diversos momentos de transición y ayudar en las providencias para reorganizar la vida de quienes permanecieron.

Una manera objetiva de pensar en las providencias del post mortem sería enfocarse en el legado – una conversación iniciada en el capítulo dedicado a la adultez – que son los conocimientos, valores y misiones que se deja a los otros al morir. El legado de una institución puede considerarse una especie de herencia – destinado a beneficiarios específicos – o un patrimonio colectivo – de forma más difusa para la comunidad. Puede destinarse a otros laboratorios de innovación, a la institución patrocinadora o incluso a la administración pública en general.

La idea de legado remite a cuestiones de continuidad y sostenibilidad. Dejar un legado corresponde a garantizar o por lo menos crear condiciones favorables para que se pueda continuar el proyecto iniciado. O también abrir espacio para el surgimiento de cosas nuevas.

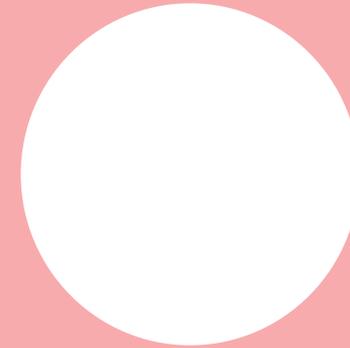
Ejemplo de eso es el registro de los modos de hacer del laboratorio, tales como sus enfoques de innovación y los métodos utilizados en los proyectos, que contribuyen a instrumentalizar otras unidades de gobierno y así influenciar nuevos comportamientos y ritos de trabajo. Los modos de pensar del laboratorio también pueden tener un valor inestimable, ya sean sus principios de trabajo, su aprendizaje a lo largo de los proyectos o incluso las reflexiones sobre su función institucional y sistémica. Sin embargo, este conocimiento no siempre se registra con rigor, y además no es transferible. Lo que puede hacer es contribuir de manera significativa al aumento del repertorio sobre formas de ganar confianza y buena reputación en contextos diversos.

Más allá de los registros, un legado que claramente sigue vivo son los posibles hijos o crías, entendidos como unidades que recibieron al laboratorio como mentor, y las propias personas que componían el equipo del difunto laboratorio. Estos profesionales, mientras forjaban el laboratorio, se formaban y transformaban a ellos mismos a través de la experiencia, y pueden dar secuencia a los cuestionamientos y seguir adaptando los modos de hacer y pensar nuevos contextos, nuevos problemas y nuevos equipos.

También podemos pensar en el legado como creación de posibilidades. Al crearse referencias concretas de otros comportamientos y prácticas posibles dentro de estructuras rígidas como las de la

burocracia, se tiene la oportunidad de estimular a los funcionarios a seguir el ejemplo. O, más que proporcionar un ejemplo de comportamientos específicos, el precedente que se sienta indica la posibilidad de adoptar una postura experimental ante el trabajo, para desafiar el estado de las cosas desde la observación, práctica y reflexión. El legado amplía, por lo tanto, las posibilidades de acción del Estado y pone a prueba constantemente futuros deseables.

Finalmente, nos gustaría que esta publicación, declaradamente concentrado en las fases vivas de un laboratorio, sirva de inspiración a nuevos trabajos y reflexiones también acerca de su muerte. Este es un vacío que vemos como una oportunidad de continuidad de la investigación, abarcando casos, ejemplos y consecuencias póstumas de iniciativas de innovación. Este epílogo es una invitación a reflexionar sobre los misterios y paradojas del fin de la vida de los laboratorios de innovación pública.



AGRADECIMIENTOS

Para que esta publicación fuera posible, contamos con el apoyo y colaboración de muchos. Desde el comienzo, esta fue una tarea colectiva, y por eso nos gustaría agradecer a cada una de las personas e instituciones que de alguna forma se involucraron en esta jornada de un poco más de un año.

Las diversas organizaciones que viabilizaron la realización del Encuentro Internacional de Inovação em Governo en 2019 – Instituto Arapyáú, Instituto República, Rede Metrópolis, Fundação Vanzolini, Banco Interamericano de Desarrollo, Organización de Estados Iberoamericanos y States of Change – sin las cuales nada de esto sería posible.

A todo el equipo de la Biblioteca Mário de Andrade, por el espacio acogedor e inspirador donde realizamos los talleres, y a la Secretaría Municipal de Cultura de São Paulo por la colaboración, especialmente en la figura de Carlota Mingola.

Al maravilloso equipo de producción, Bebel Abreu, Manaíra Abreu, Letícia Marques y Marina Sawaya, por la excelencia en todo lo que puso las manos, y al fotógrafo José de Holanda, que documentó cada momento con una mirada fresca y atenta.

Al excelente equipo de facilitación, Luana Dratovsky, Maria Marta Castro y João Sigora, que brilló y garantizó la calidad de las conversaciones durante los talleres, junto al equipo de estudiantes que asistió en la recolección de datos.

A Vitor Fazio y Marizaura Camões, y a los equipos de (011).lab y GNova, por permitir la existencia de un espacio seguro para que este proyecto experimental naciera y creciera.

Al presidente de Enap, Diogo Costa y a Guilherme Almeida de Almeida, por el apoyo continuo a la consolidación de la red de innovadores movilizadora por este proyecto.

Al concejal Daniel Annenberg y a Marianna Sampaio, que apoyaron desde el comienzo la realización del encuentro que permitió esta publicación.

A los secretarios Juan Quirós y Daniel Glaessel, por creer en la continuidad del proyecto y apostar con todo el empeño en el fortalecimiento de las políticas públicas de innovación.

A la Escuela Nacional de Administración Pública (Enap) y a la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología de la Municipalidad de São Paulo, por ser, juntas, plataformas para potenciar la innovación pública.

A los equipos de innovación de varios gobiernos y ciudades, por haber aceptado la invitación y confiar en el proceso que propusimos, y por las valiosísimas reflexiones, que esperamos seguir estimulando en las próximas temporadas.

En la próxima página se encuentra una lista de todas las personas que contribuyeron de las formas más diversas a este trabajo. ¡Gracias!

Alex Ryan
Ana Flávia de Castro Morais
Ana Ruth Villarreal
Ane do Valle
Antônio Vagner Almeida Olavo
Aura Cifuentes
Beatriz Ferreira
Beatriz Scavazza
Bebel Abreu
Bruno Martinelli
Bruno Monteiro
Carlota Mingolla
Carol Cheibe
Carolina Bruno
Carolina Sciarotta
Caroline Dutra Cagnato
Chelsea Mauldin
Claire Buré
Cristiane Conde Chmatalik
Daniel Annenberg
Daniel Lima Ribeiro
Diego Galante
Diego Gismondi
Eduardo de Oliveira Castro
Eduardo Silva Azevedo
Eduardo Spanó
Eduardo Staszowski
Elaine Cristina Cestari
Eloy Oliveira
Enrique Zapata
Enzo Mayer Tassarolo
Euler Lopes Mendes
Evelyn da Silva Bitencourt
Fabio Storino
Felipe Maruyama
Fernanda Machiavelli
Fernando Batistuzzo
Fernando Nogueira
Fernando Silva
Francisco Caldas
Giovanna Mundstock
Gislaine Amaral Silva
Giulio Quaggitto
Gláucia Macedo
Guilherme Almeida

Guillaume Berret
Helger Marra Lopes
Henry Gualdrón
Igor Ticchetti Kishi
Isabel Sá
Isabela Fernanda Mendes
Isabela Gontijo Tolentino
Ivan Boscarol
Javier Guillot
João Sigora
Jorge Lagarto
José de Holanda
Josélia Bastos de Aguiar
Juan Felipe López Egaña
Juan Felipe Yepes
Julia Saraiva Alencar Neta
Katarina Santiago
Lars Elmgreen
Leilane Daisy Almeida de Oliveira
Leomir Araujo
Letícia Marques
Luana Dratovsky
Luciana Dantas Oliveira
Luciana Ortiz Tavares Costa Zanoni
Luiz Guilherme Martins
Maíra Tatit
Malena Temerlin
Manaíra Abreu
Marcela Ambrosini
Marcele Guerra
Marcelo Cabral
Marcelo Calmon Dias
Marcelo Vegi da Conceição
Marcia Schiavon
Marcilio Marquesini Ferrari
Marcio Amorim Feitoza
Marcos Gomes Godinho
Mari Nakano
Maria Alejandra Llosa
Maria Clara Nogueira
Maria Marta Castro
Mariana Collin
Marianna Sampaio
Marília Nunes Fernandes
Marina Sawaya

Marizaura Camões
Marjolaine Saint Arnaud
Mark Hallerberg
Maud Dufils
Michelle Dufour
Mirian Carvalho Lopes
Mônica Da Luz Carvalho Soares
Nara Falqueto Caliman
Nathália Farias
Neidy Aparecida Torrezani
Otávio Pedro Fernandes
Paola Coral
Paula Valente Lins
Paulo Giordanni Dias Lima
Paulo Medeiro
Paulo Neves
Paulo Pandolfi
Pedro Henrique Trindade de Souza
Renata Raposo Verissimo
Ricardo Kadouaki
Roberta Fernandes
Roberta Silva Martins
Rodrigo Bezerra da Silva
Rodrigo Figueiredo Brelinger
Rodrigo Mota Narcizo
Roman Yosif
Ronaldo Alves Nogueira
Sabine Junginger
Santiago Amador
Sergio Andrade
Shai Freitas
Silas Rocha
Silvana Sant'Anna
Tadeu Barreto
Tatiana Dausen Perfolli
Tayara Calina Pereira
Thales Luan Dias
Tulio Oliveira
Vanessa Guimarães do Nascimento
Victor Vinícius
Vinícius Miranda
Vinícius Fernandes
Vitor Fazio

REFERENCIAS⁵

- 82** BURÉ, Claire; RYAN, Alex. Carta de MaRS Solutions Lab sobre la adolescencia de los laboratórios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponible en: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- CIFUENTES, Aura. Panel de discusión adultez y madurez de los laboratorios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponible en: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- ELMGREEN, Lars. Carta de MindLab sobre la adolescencia de los laboratorios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponible en: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- FERRAREZI, Elisabete, LEMOS, Joselene, BRANDALISE, Isabella. *Experimentação e novas possibilidades em governo*: aprendizados de um laboratório de inovação. Brasília, DF: Enap, 2018.
- GALANTE, Diego. Carta de Mentas Creativas sobre la adolescencia de los laboratorios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponible en: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- GISMONDI, Diego. Taller Nacimiento e infancia de los laboratorios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponible en: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- GOVERNMENT innovation lab directory. Apolitical, 2020. Disponible en: <<https://apolitical.co/government-innovation-lab-directory/>>. Última consulta en: 01/06/2020.
- JUNGINGER, Sabine. Carta sobre la adolescencia de los laboratorios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponible en: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- LOPEZ, Juan Felipe. Panel de discusión Reflexiones sobre el ciclo de vida de los laboratorios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponible en: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- MAULDIN, Chelsea. Carta de Public Policy Lab sobre la adolescencia de los laboratorios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponible en: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- MONTEIRO, Bruno. Panel de discusión Adultez y madurez de los laboratorios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponible en: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.
- NAKANO, Mari. Carta de NYC Civic Service Design Studio sobre la adolescencia de los laboratorios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponible en: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.

5. Las referencias del *Encontro Internacional de Inovação em Governo* disponibles en el repositorio de Enap se encuentran en los idiomas originales de los panelistas y corresponsales del evento, a excepción de las cartas, que también incluyen versiones en inglés, español y portugués. Para los fines de esta traducción, los títulos de cada una de estas referencias han sido traducidos, sin perjuicio del contenido original del texto.

PARSONS DESIS LAB. *Gov Innovation Labs – Constellation 1.0*. Nueva York: Parsons DESIS Lab, 2013. Disponible en: <<http://nyc.pubcollab.org/public-innovation-places/#-govlabs>>. Última consulta en: 01/06/2020.

QUAGGIOTTO, Giulio. Carta de UNDP Regional Innovation Center sobre la adolescencia de los laboratorios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponible en: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.

RITTEL, Horst; Webber, Melvin. Dilemmas in a General Theory of Planning. *Policy Sciences*, v. 4, n. 2, jun., 1973, pp. 155-169.

SANO, Hironobu. *Laboratórios de inovação no Setor Público*: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: Enap, 2020. (Cadernos Enap, 69).

YEPES, Juan Felipe. Carta de LabCapital sobre la adolescencia de los laboratorios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponible en: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.

YOSIF, Roman. Panel de discusión Adultez y madurez de los laboratorios. ENCONTRO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM GOVERNO. São Paulo, 7 a 9 de agosto de 2019. Disponible en: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5000>>.

SOBRE EL EQUIPO



CAIO WERNECK

tiene un MPP por la Hertie School, una especialización en Diseño por Hasso Plattner Institut y es licenciado en Administración Pública por la Fundação João Pinheiro. Caio tiene 10 años de experiencia trabajando en estrategia, diseño y evaluación de programas, innovación abierta y experimentación. En 2018 ingresó al (011).lab como Director de Métodos, colaborando con su estructuración. En 2019 coordinó el Encontro Internacional de Inovação em Governo. Hoy es consultor en innovación pública y aprendizaje colectivo.



ELISABETE FERRAREZI

es gestora pública del gobierno federal de Brasil. Doctora en Sociología por la Universidad de Brasilia, con un MPA por la Fundação Getúlio Vargas, desarrolló proyectos de experimentación en GNovo y es coautora de la colección *Inovação na Prática*. Fue también coordinadora de Formación Profesional y de Investigación en Enap, y Secretaria de Inclusión Social y Productiva del Ministerio de Desarrollo Social y asesora de la Secretaría de Evaluación y Gestión de Información.

84



ISABELLA BRANDALISE

es estudiante de doctorado en la Escuela de Diseño del Royal Melbourne Institute of Technology y consultora en proyectos de innovación pública. Tiene un MFA en Diseño Transdisciplinario por la Parsons School of Design – The New School y en Arte Contemporáneo por la Universidad de Brasilia. De 2016 a 2018, fue consultora de MindLab en la colaboración con GNovo, contribuyendo en su estructuración y capacitación del equipo en métodos de investigación y diseño.



LUCAS VAQUEIRO

es candidato a MFA en Diseño Transdisciplinario en la Parsons School of Design – The New School, y licenciado en relaciones internacionales por la Universidad de São Paulo. Desde 2017 integra el equipo de (011).lab – Laboratório de Inovação em Governo. Actualmente es Director de Métodos y Competencias para la Innovación y dirige proyectos que usan metodologías de diseño para experimentar soluciones y desarrollar capacidades para innovar en funcionarios públicos municipales.



MANUEL BONDUKI

es profesor de Insper en temas de innovación en el sector público y ciencias comportamentales. Tiene un MPA por la Fundação Getúlio Vargas, donde actualmente hace su doctorado. Manuel ha trabajado desde hace diez años como gestor público en el gobierno federal, trabajando también en GNovo. Su investigación es sobre gobierno digital, gobierno como plataforma, barreras a la innovación, federalismo y políticas sociales. Mantiene una columna sobre innovación en gobierno en el sitio web Jota.

SOBRE LOS LABORATORIOS

(011).LAB

(011).lab es el laboratorio de innovación en gobierno de la Secretaría Municipal de Innovación y Tecnología de São Paulo. Nació en 2017 como una estrategia para acercar la gestión pública a las personas, aumentar la eficiencia de la administración municipal y la calidad de los servicios públicos.

Las acciones del laboratorio pretenden acercar y construir soluciones para problemas complejos de interés público junto a funcionarios y funcionarias, ciudadanos y ciudadanas y actores del ecosistema de innovación. Para ese fin, (011).lab se desempeña en tres frentes diferentes: diseñar y mejorar servicios públicos, movilizar comunidades de práctica de innovación pública y desarrollar capacidades para innovar en funcionarios.

011lab.prefeitura.sp.gov.br

GNOVA

El Laboratorio de Innovación en Gobierno – GNovo, creado en 2016 por iniciativa del entonces Ministerio de Planificación, Desarrollo y Gestión y de la Enap, tiene como misión desarrollar soluciones innovadoras en proyectos con instituciones del gobierno federal para que el servicio público pueda responder mejor a las exigencias de la sociedad.

Para promover la resolución de problemas e innovaciones, GNovo utiliza metodologías multidisciplinares inspiradas en el diseño, las ciencias sociales y en la economía comportamental. Se desempeña en la prospección, experimentación y difusión de la innovación en servicios y políticas públicas con el objetivo de promover la cultura y la práctica de la innovación en la administración pública.

gnova.enap.gov.br



85

**ESCOLA NACIONAL DE
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

Presidente
DIOGO COSTA

Diretora-Executiva
BRUNA SANTOS

Diretora de Pesquisa
e Pós-Graduação
DIANA COUTINHO

Diretor de Seleção
e Formação de Carreiras
RODRIGO TORRES

Diretor de Educação Continuada
PAULO MARQUES

Diretor de Gestão Interna
CILAIR RODRIGUES DE ABREU

Diretor de Inovação
e Gestão do Conhecimento
GUILHERME ALBERTO ALMEIDA DE ALMEIDA

Coordenadora-Geral de Inovação,
GNova – Laboratório de Inovação
em Governo
MARIZAURA REIS DE SOUZA CAMÕES

**SECRETARIA MUNICIPAL DE INOVAÇÃO
E TECNOLOGIA DE SÃO PAULO**

Secretário
JUAN QUIRÓS

Secretário-Adjunto
DANIEL GLAESSEL

Coordenador de Processos de Inovação
e Mudança Organizacional no (011).lab
VITOR CIPRIANO DE FAZIO

Coordenadora de Programas
de Inovação Pública no (011).lab
TATIANA DAUSSEN PERFOLL



Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Inovação e Gestão do Conhecimento
Coordenação-Geral de Inovação
SAIS – Área 2-A – 70610-900 – Brasília-DF, Brasil



Prefeitura de São Paulo
Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia
Rua Líbero Badaró, 425, 4º Andar – Centro
01009-905 – São Paulo-SP, Brasil

[CC] 2020
Caio Werneck, Elisabete Ferrarezi, Isabella Brandalise,
Lucas Vaqueiro, Manuel Bonduki

Revisión y preparación de texto
MARIANA DELFINI

Proyecto gráfico y diagramación
ISABELLA BRANDALISE

Fotografías
JOSÉ DE HOLANDA

Traducción
RODRIGO CONCHA

Ciclos de vida de los laboratorios de innovación pública
Caio Werneck, Elisabete Ferrarezi, Isabella Brandalise,
Lucas Vaqueiro, Manuel Bonduki.
Brasília: Enap, 2020.
88 pp. : il. --

Incluye bibliografía. Traducción de: Ciclos de vida de laboratorios de inovação pública.
ISBN 978-65-87791-23-4

1. Laboratorio de innovación. 2. Innovación. 3. Administración Pública. 4. Modernización Administrativa. 5. Experimentación. I. Título. II. Werneck, Caio. III. Ferrarezi, Elisabete. IV. Brandalise, Isabella. V. Vaqueiro, Lucas. VI. Bonduki, Manuel. VII. Concha, Rodrigo tradutor.

C5687

CDU 35:001.895=134.2

Bibliotecario: Tatiane de Oliveira Dias – CRB1/2230

Este trabajo está licenciado bajo la Licencia Creative Commons – **Atribución: No Comercial – Compartir Igual 4.0 Internacional.**

La información y las opiniones emitidas en esta publicación son de única y exclusiva responsabilidad de los autores, y no expresan necesariamente el punto de vista de *Escola Nacional de Administração Pública* (Enap). Está permitida la reproducción de este texto y de los datos que contiene, siempre que se cite la fuente. La reproducción para uso comercial está prohibida.

Esta publicación cuenta con la cooperación de la UNESCO en el ámbito del *Proyecto de Innovación como herramienta para mejorar la Administración Pública Municipal*, que tiene como objetivo fortalecer la apertura, el ambiente y el protagonismo de la ciudad de Sao Paulo en la innovación. Las indicaciones de nombres y la presentación del material a lo largo de este libro no implican la expresión de ninguna opinión por parte de la UNESCO en relación con el estatus legal de ningún país, territorio, ciudad, región o sus autoridades, ni la delimitación de sus fronteras o límites. Las ideas y opiniones expresadas en esta publicación son las de los autores y no reflejan necesariamente las de la UNESCO, ni implican la expresión de ninguna opinión por parte de la organización.



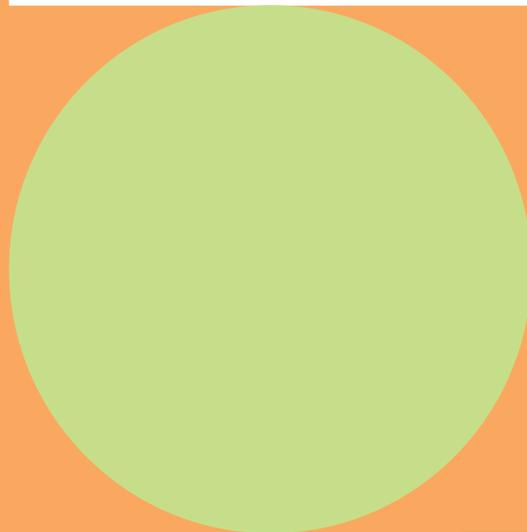
Nada acontece duas vezes
nem acontecerá. Eis nossa sina.
Nascemos sem prática
e morremos sem rotina.

Wisława Szymborska

"Nada duas vezes", *Um amor feliz*

Se ha utilizado la familia tipográfica
Chivo, de Héctor Gatti para
Omnibus Type.

Los laboratorios surgen como un intento de lidiar con la incertidumbre y la complejidad de los problemas públicos. Por este motivo, son unidades con un mandato para la experimentación, que buscan aprender rápido sobre los problemas y pueden crear soluciones desde pruebas y errores. Su objetivo es contribuir a la creación de políticas y servicios sensibles a las necesidades de las personas. En esta publicación, nos enfocamos en la infancia, la adolescencia y la madurez de los laboratorios de innovación, enfocándonos en la práctica, en reflexiones de gestores y equipos de innovación pública. Esperamos que esta sea una oportunidad para dirigir nuestra energía hacia la construcción de organizaciones más conscientes de sus propios ciclos de vida.



9 786587 791234



En cooperación con la
**Oficina
en Brasilia**

(011)lab



**CIDADE DE
SÃO PAULO**
INOVAÇÃO E
TECNOLOGIA

G·NOVA

