

## Ciclos de Vida de Laboratórios de Inovação Pública

Abertura dos dados utilizados como insumo para a publicação

Transcrição da fala da Malena Temerlin sobre o LabGovAr (Laboratorio de Gobierno de Argentina), no *painel Adultez e maturidade de laboratórios*, realizada no dia 8 de agosto de 2019, durante o Encontro Internacional de Inovação em Governo, em São Paulo.

### Como citar este material:

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

-----

**Malena Temerlin:** Bueno, muchas gracias por la invitacion, esta buenísimo estar acá. Tuve disfrutando un montón de todas las conversaciones que vamos teniendo hasta ahora. Viendo un poco de las conversaciones anteriores como los nacimiento, la adolescencia y ahora, primero me siento un poco vieja por estar deste lado, y una das cosas que decía es que en realidad no es un proceso lineal. Como no es que los laboratorios empiezan naciendo y después la viven como viven las personas. Las organizaciones son bastante más complejas porque somos como muchas personas y un montón de cosas en juego, entonces creo que si ven si el laboratorio en Argentina tiene un recorrido que empezó siendo un laboratorio de la ciudad de Buenos Aires y que después ese mismo equipo se agrandó y pasó a estar en el gobierno nacional y que ya hace casi 4 años que estamos trabajando y que hubo muchas conversaciones que ya tuvimos que ya miramos o sea que ya hablamos con roman de ya miramos a otros laboratorios que podrían ser 4 y 5 años lo que más había eran laboratorios en Europa o Estados Unidos no había tanto en este contexto regional entonces habia un monton de cuidados que teníamos que tener porque el contexto era completamente diferente. Tambien habia un monton de cosas en las cuales seguimos aprendiendo, nos seguimos equivocando y as veces parecemos niños también en algunas tomas de decisiones donde no seguimos equivocando

**#01:20#** pero yo grande creo que el laboratorio de argentina pasó por como 3 etapas: nosotros tuvimos una primera etapa en la cual trabajamos mucho la participación ciudadana donde trabajamos mucho el entrenamiento y la capacitación de equipos públicos y hacíamos alguna sorte de asesoramiento quando venían a pedir ayuda con ese grado de informalidad, no? Che, tiene una área que tiene ese problema entonces nosotros medio que sobre la marcha tratábamos de darle una mano a veces se iba bien, a veces no también, pero no teníamos ordenador. En esa etapa hacíamos muchas hackatones, concursos, nutrimos mucho de abrir desafíos públicos con esta confianza que un gobierno abierto es un gobierno de mayor cualidad que regenera mayor confianza que incorpora tecnología. Y lo que aprendimos un montón de estas conversaciones pero lo que empezó a pasar es que eso empezó a instalarse dentro da administración pública y ya las áreas empezaban a proponer procesos de innovación abierta sin la necesidad de nuestra participación. Por ejemplo el Banco Central en Argentina empezó haciendo con nosotros una Hackaton y despues todos los años de gobierno instaló un premio a la innovación financiero, una mesa de innovación financiera, donde el banco central dialoga con empresas fintech, con los bancos y ya lo hacen

por su cuenta y por ahí nos piden ayuda para una cosa muy puntual, pero realmente quedó esta costumbre en el gobierno argentino cada vez lo tiene como más incorporado.

**#02:47#** En esta segunda etapa de trabajo nosotros seguimos nos propusimos a hacer consultoría porque cuando dijimos "a mira, sin damos cuenta que el banco central empezó a aprender a hacer eso, ya lo hacen por su cuenta, existe esta posibilidad de dar autonomía" y empezamos a hacer consultoría y ahí nos decimos como fanáticos de la metodología y ahí éramos como fanáticos de los post it, fanáticos del diseño, fanáticos, nos leíamos todo de pronto, creíamos que las ciencias del comportamiento iban a revolucionar la política pública. Y así hacíamos mucho copy paste, no, leíamos IDEO, conocíamos a MindLab, dijimos "eso es lo que tiene que hacer". Y ahí nos lapeamos de vuelta pero ahora voy a donde nos lapeamos porque en paralelo también empezamos a entrenar de manera masiva y como nos salía bien entrenar, entrenamos a 30 mil personas en 1 año y medio, y todo el mundo dijo que bueno, espectaculares, y nosotros dijimos no queremos hacer eso nunca más. O sea, esto hecho con 30 mil personas nos salió bien, pero no no le queremos hacer más. Hay un Instituto Nacional de la Administración Pública y nuestro desafío es que este instituto pueda entrenar estas 30 mil, 50 mil, 200 mil personas en estas habilidades en estos conocimientos sin que estemos nosotros presentes.

**#04:02#** Y todo el tiempo yo les voy contando cosas que nos salieran bien hay un montón que nos salieran mal, pero incluso las que nos salían bien a veces nos daban como conclusión que no les queríamos hacer más. Entonces ahí cuando estábamos a fanatizar con la metodología nos lapeamos un montón de veces porque hacer consultoría en el sector privado no es lo mismo que en el sector público porque aparece a veces esa resistencia a estas metodologías, entonces por ejemplo dejamos de comprar post its de colores y empezamos a comprar post its todos del mismo color porque la gente resultaba más amigable y empezamos como eliminar esas barreras llegan los innovadores en un contexto donde todos son burócratas aburridos. Y nos empezamos a nos dar cuenta que había gente incluso mucho más cobaya que nosotros en otras áreas. Que había gente con ideas buenísimas y que las ideas ni la casualidad íbamos a tener nosotros.

**#04:54#** Y yo diría que hoy estamos en una instancia donde no diría que ya estamos maduros porque no se que logramos a seguir haciendo s quedar envejecer y morir. Pero creo que ahora estamos en un momento en el cual somos bastante como devotos de apuntar a trabajar de una manera mucho más integrada con las áreas de la administración pública. Empezamos a ver que el entrenamiento y la consultoria no son caminos separados, cuando uno hace consultoria, deja capacidad instalada y cuando uno entrena de manera práctica centrada en proyectos las políticas públicas y las cosas efectivamente son mejores. Tenemos muy claro que no queremos ese nivel de masividad de las 30 mil personas pasando por nuestros entrenamientos, por lo menos no le queremos operar nosotros porque es una cosa enorme para el equipo que somos. Pero, si trabajamos muy fuerte con el INAP para que haya por ejemplo dentro del INAP una coordinación de transformación digital y que toda esta mirada de nuevos conocimiento que tiene que adquirir el sector público estén dentro de la agenda del gobierno. Creo que ese es un logro del laboratorio que dentro del INAP, de manera grande y con mucho presupuesto este este tema en agenda. Y en términos de consultoria, vamos desarrollando herramientas nuevas todo el tiempo, ya nos pasa que miramos los manuales de IDEO o leyemos sobre design thinking y ya nos empieza a hacer... nos damos cuenta que esto empieza de manera literal no funciona.

**#06:23#** Y un ejemplo que a mi me gusta mucho contar, es porque fue realmente como es una tontería, es algo muy simples, pero para nosotros fue muy revelador. Nosotros en los primeros años cuando íbamos a las áreas nos sintiendo como, en argentina hay vendedores de tapers que son vendedores que van como puerta a puerta diciendo esta es la mejor hoja o esto y te tratan de convencer de que vos los comprenden, no? Y nadie les considera, uno abre la puerta y no quiere comprar eso. Entonces nosotros nos sentíamos así al principio cuando íbamos a las áreas e les decíamos "no porque vos tenéis que innovar porque mira todas las ventajas de la innovación". Las áreas decían "Si es todo muy lindo pero yo tengo que hacer que los colectivos funcionen" o "Yo tengo que entregar planes sociales o yo tengo que hacer que las escuelas abran" y el espacio para innovar no había, no había cuando. Cuando me dedico a innovar? Y lo que fuimos vendiendo con el tiempo es que ese primer encuentro con las áreas no tenía que ser vendiéndonos nosotros, no teníamos que contar las ventajas de la innovación, si no teníamos que entender cuáles eran los problemas de las áreas y que la innovación pasaba a ser un medio para un fin que queda diferente en cada uno de los casos. Lo objetivo no es innovar porque no se. Si acá nos ponemos a pensar en que es innovar, creo que cada uno va a tener por lo menos dos o tres opiniones distintas. Entonces cambiamos la forma ya no hacemos una reunión de presentación donde te paso las 10 slides, donde te cuento cuán genial es mi equipo, que bueno todo lo que hicimos o que bueno trabajar con nosotros. Sino que hacemos un taller, un taller que le llamamos taller 0. Donde casi nosotros no hablamos, donde invitamos al equipo y nosotros escuchamos durante una hora y media 2 horas escuchamos y entendemos cual es el contexto de esa área, que lo está pasando, cual es el respaldo político, cual es el presupuesto, cuál es la importancia que eso se resuelva, cuál consideran que es el problema, donde impacta y después de estas 2 horas nosotros les decimos bueno vamos a hacer una devolución. Bueno y ahí nos sentamos y somos muy sinceros con nosotros mismos, primero si podemos ayudarlos. porque hay un montón de problemas públicos y era una de las conversaciones que teníamos recién, yo creo que los laboratorios no puedan resolver cualquier problema público. Hay un montón de problemas que están fuera del alcance de los laboratorios, no necesariamente por el grado de complejidad, sino porque requieren cierta articulación política que está en otro nivel de conversación. Porque no es prioritario aunque uno considere que lo es, pero si no lo es, es difícil que uno logre que lo sea. Porque no hay el equipo suficiente para llevarlo adelante luego. Entonces por más que uno acompañe el en el mejor proceso de ideación, eso después se va a caer y va generar muchas frustración de los dos lados, del laboratorio porque invirtió tiempo y del equipo porque se ilusiono que algo podría suceder y después no se implementa. Entonces hay un montón de cosas que trascienden la acción de un laboratorio que es importante tratar y a veces no lo vemos y nos involucramos igual. Pero tratar de despejar en el comienzo.

**#09:21#** Y en el caso que pensamos que de hecho podemos ayudar esa área, hacemos una propuesta de trabajo. Y en esta propuesta de trabajo están muy claro tres cosas: está muy clara cual es el formato que vamos a trabajar, si es un sprint, si es en un taller, si es un proceso. Está muy claro cuales son los términos de referencia del otro lado, osea, que es que el área tiene que poner a disposición nosotros porque somos pocos y porque no sabemos de los temas nosotros trabajamos en un proyecto muy grande en el embarazo no intencional en la adolescencia, nosotros no sabemos del embarazo no intencional. Podemos leer, podemos aprender, pero sería subestimar el problema creer que vamos a hacer tanto con un equipo que viene hace 5 años 10 años especialistas que dedicaron su vida al tema. Entonces si hay

que haber gente del equipo involucrada en el proceso y los términos de referencia tienen que estar muy claros. Y dejamos en claros cuál va a ser el entregable y cuando nosotros vamos a ir. Parece medio esquizofrénico, pero nosotros apenas empezamos a trabajar asegurando cuando nos vamos a salir. Y eso fue algo que cambió muchísimo porque nos pasaban proyectos que nos quedamos eternamente y nos enamoramos del proyecto y nos quedábamos, y nos quedábamos y entonces ahora lo que aprendimos es que una de las cosas más importantes de la consultoría es saber cuándo es el exit. Es entender cuando vamos a salir y como vas a dejar conforme a ese socio con el entregable que voy a le dejas.

#10:47# Y creo que ahora estamos en esta etapa nosotros ahora, domingo de hecho hay elecciones en Argentina y elecciones primarias y va a cambiar el gobierno nacional, provincial y municipal, bueno cambian todos todo el poder ejecutivo. Y estamos en el proceso de planificación de los próximos cuatro años porque independientemente que sigamos nosotros y que venga otro color político para nosotros es muy importante quedar claro cual fue como el recorrido que hicimos en estos 4 años y cual consideramos que debería ser el norte de la innovación pública en Argentina para los próximos 4. Y creo que este laboratorio que se va a venir para los próximos 4 años, está muy asociado a una claridad mucho más fina de qué tipo de problema queremos trabajar, que estimo que van a estar muy vinculados a transformación digital que es como una agenda que se viene fuerte nosotros lideramos un estudio de la OCDE sobre gobierno digital y hay un montón de recomendaciones que como toca a empezar a cumplir y hay todo un gran recorrido que Argentina ha hecho pero falta mucho para poder avanzar hacia un gobierno digital y después asociado a las métricas, es muy importante la medición y un poco conversamos con esto asoció a las métricas a la documentación yo traje y los dejo ahí para que agarren y trabajar de manera integral de proyectos y entrenamiento, creo que son como una parlita que se los dejo para tratar que lo puedan implementar ustedes en cada una de sus ciudades y sus laboratorios.