

## Ciclos de Vida de Laboratórios de Inovação Pública

Abertura dos dados utilizados como insumo para a publicação

Transcrição da fala do Diego Gismondi sobre a infância do Santalab, na oficina *Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública*, realizada no dia 8 de agosto de 2019, durante o Encontro Internacional de Inovação em Governo, em São Paulo.

### Como citar este material:

GISMONDI, Diego. Oficina Nascimento e infância 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>>.

-----

**Diego Gismondi:** Buen día. La provincia de Santa Fé tiene 4 millones de habitantes, es un estado, como se llamaría acá en el gobierno federal que Argentina tiene, el sistema federal. Yo tuve el cargo anteriormente el cargo que tengo ahora es la subsecretaría de modernización. La que se encarga de procesos típicos de la modernización del estado como la digitalización de servicios y todo más. Esos fueron los primeros 6 años y en la última etapa tuve la suerte y la fortuna de liderar la Subsecretaría de Innovación Pública y Gobierno Abierto. Y ahí fue que nosotros vimos y demos vida al laboratorio.

#00:00:51-0# Ahí deje la pregunta si fue planeado o no. Si, fue planeado. Anterior a eso nos cuidamos mucho hasta el término embarazo, cuidamos mucho. Entendemos que todos los temas que la gente tenía a cargo, todas las temáticas de gobierno abierto, quedan muy sueltas, lejas y muy verticales los temas de participación ciudadana, acceso a la información pública, datos abiertos, un montón de temas sueltos. Y que lo empezamos a pensar es de qué manera encontramos un hub único donde empezará a enchufar y conectar todos los temas que de alguna manera no se vuelvan en la estructura estanca tradicional y tiene que crear una área específica para resolver esta coyuntura.

#00:01:43-5# De esa forma nació el lab, de esa busca y yo creo que más que una busca, es una provocación porque nació justamente de una provocación al sistema, a la forma de gobierno. Y la primer pregunta que nos hicimos, el laboratorio nació y no éramos un gran grupo, pero si éramos como estamos acá un grupo de personas pensando dijimos que innovación vamos impulsar, que tipo de innovación queremos impulsar y por qué? La segunda pregunta que hicimos es si la innovación va a ser como la innovación al estilo silicon valley o iba a ser innovación pública, va a ser abierta se va a poder compartir? A quién va a estar dirigida? Por qué vamos a innovar? Hay que innovar en algún lugar? Necesitamos esa innovación? Esas fueron la segunda pregunta y la respuesta fue la innovación que vamos a hacer va a ser pública y vamos a tratar de que esa innovación vaya a camino de reducir una desigualdad y no la agrande. Y si trabaje de alguna manera colaborar con las otras áreas de gobierno reduciendo la desigualdad y el estado de derecho y no seguir agrandando a la derecha. Así que parado sobre esa premisa empezamos al proceso de montar el lab. No fue fácil.

#00:03:02-3# Llevamos a nuestro Gobernador y al ministro de cual dependo les dijimos "bueno vamos a montar un laboratorio" "ok que es un laboratorio?" "es un espacio experimental en el que vamos a probar con iniciativas" "como a probar? van a probar" "si

vamos a probar y nos podemos nos equivocar puede salir mal, también puede salir bien" "Como vamos a probar?". Inmediatamente fue como el crack de los máximos asesores. O sea, hubo una resistencia muy grande de porque vamos estar a montar un espacio para probar.

#00:03:38-5# Tengo que declarar algo que nuestro lab no es un lab típico de gobierno como los que estuvieran contando por aquí, como GNova o como el laboratorio que tiene nuestro gobierno nacional que es un laboratorio que solamente trabaja hacia adentro del gobierno, resolviendo cuestiones del gobierno. Sino que es un laboratorio ciudadano, nosotros trabajamos con los ciudadanos, la puerta hacia afuera del Estado. Por supuesto que también para adentro porque sino no habría forma de conectar las iniciativas con el planning, los programas de gobierno. Es decir Arrancamos trabajando con ciudadanos y los proyectos son iniciativas ciudadanas. Y lo que hace el lab es justamente tomar una iniciativa ciudadana y acelerarla hacia adentro del gobierno. No es una aceleradora de startups, no lo es. Una vez que tenemos una iniciativa, ponemos en marcha hacia adentro de gobierno con quien conectar. básicamente de esa forma nació.

#00:04:39-9# **Repetição das perguntas guia do quadrante.** Nosotros dijimos si vamos a hacer el lab no vamos a empezar justamente por hacerlo rígido que es una que estamos combatiendo en estas estructuras tradicionales. No porque halló que arreglarlas ni porque entendemos que hay que cerrar el gobierno y trabajar solamente en la metodología del lab. Sino porque justamente lo que queríamos era probar cómo funcionaba un lab de gobierno trabajando con ciudadanos. Así lo que hicimos fue agarrarnos de una vieja normativa de 2009 el laboratorio nació empezó en 2012 en una residencia en Madrid con Media Lab Prado y una gran red de laboratorios y en esa residencia empezamos a pensar de qué manera tenía que funcionar el laboratorio y a traer como los pequeños resultados de muchos otras regiones y de qué manera podríamos adaptarlos a nuestra región. Entonces, no tuvimos normativa, si teníamos presupuesto de mi estructura mi área de gobierno yo me encargo de gobierno abierto e innovación, nada más. Es una estructura y un presupuesto y eso ayudo un monton porque si no hubiésemos tenido ese presupuesto no es resultado sino que tenemos presupuesto grandote que vamos asignando a proyectos.

#00:06:08-8# Y cuando arrancamos, la primera pregunta que hicimos fue cómo vamos a hacer para identificar cuáles son los ciudadanos que están innovando. si vamos hacer una innovación pública y vamos trabajar con ellos, de qué manera vamos a tener en cuenta lo que está pasando hacia fuera? Entonces dijimos la primera actividad del lab va a ser un mapeo ciudadano. Entonces fue la primera iniciativa. Fuimos a las 2 grandes ciudades que tiene la provincia de 1mi de habitantes y 500 mil y montamos un espacio donde íbamos a mapear cual era la innovación ciudadana que estaba ocurriendo por fuera del las puertas Estado y el Estado estaba en esta estructura tradicional y no que estaba pasando del otro lado. Entonces tuvimos la grata sorpresa que en una sola ciudad cosechamos 300 iniciativas ciudadanas. Que iban desde los más variados, gente que hacía huerto urbano, gente que trabajaba con microemprendimientos, vendía verdura, que trabajaba en tecnología makers, impresora 3d robotica para escuelas, gente que trabaja en desarrollo de videojuegos para niños, personas que trabajaban en la accesibilidad y la incorporación de hacer accesibles espacios físicos y también digitales. lo más variado

#00:07:28-8# Lo que nos permitió hacer desde ese mapeo fue encontrar las líneas de trabajo del laboratorio. Y ahí Identificamos 3 lineas muy grandes, mas que lineas son

ordeñadoras de nuestras iniciativas. Entonces encontramos la línea Desarrollo Sostenible - formada por todas las iniciativas que tienen que ver con el medio ambiente, la sostenibilidad, con un montón de cuestiones que van más allá del Estado y su ministerio del medio ambiente. La línea hacking cívico que es la línea más programadora así si quieren, la línea que rompe un poco la estructura tradicional que trabaja con datos, y emprendedorismo de datos, como plataformas de participación digital ciudadana y el desarrollo de plataformas. Y la tercera línea más disruptiva así si quieren es la línea de Cultura Digital y ahí empezamos a hacer muchos proyectos que si quieren les voy a comentar. Además les voy a compartir esta librito que tenemos en la cual abrimos el método para que de alguna manera otros pueden no copiarnos porque no necesariamente lo que funciona en nuestro país en nuestra región, funciona en Curitiba, Brasilia, São Paulo o en otra región, pero sino por compartir. En esta tercera línea entraron un montón de proyectos y una vez definida las tres líneas estratégicas, lo que eso provocó fue que teníamos que poner un coordinador en cada una de estas líneas y empezar a trabajar con las iniciativas ciudadanas.

#00:09:04-6# Entonces, identificada las iniciativas ciudadanas, lo que hacíamos era sentar con ellos y empezar hacer un trabajo de seguimiento de proyectos que podíamos pasar por el método del lab. Cual es el método del lab? Probar un chiquitito, probar en pequeños digamos productos mínimos viables para llevar a una escala grande. Pues entonces por ejemplo puedo les contar de un proyecto muy concreto. Trabajamos con... Nuestra según actividad porque la primera fue el mapeo fue trabajar con activistas de la bici. En mi provincia y particularmente mi ciudad hay un activismo por la bicicleta muy grande, de hecho mi ciudad tiene la mayor km de ciclovías de todo país. Es decir es una ciudad que van encontrar no solamente la bici pública además muchísimas bicis. Pero había problemas en otras ciudades. Entonces lo que dijimos fue vamos a hacer un hub meeting de movilidad sostenible con ellos. La primera preocupación ciudadana es que la bicicleta no es un medio de transporte. Es decir no estaba homologada en ninguna normativa como medio de transporte, como buses, taxi o uber (que tampoco están homologados en muchísimos países). Pero la bici no era un medio de transporte. Su preocupación era esa. Queremos una normativa, pero no cualquier normativa, debemos tener una ley. Entonces qué provocó el lab? Elaborar este proyecto de desarrollo sostenible, sentamos con legisladores es decir diputados provinciales, salimos del poder ejecutivo e fuimos al poder legislativo. Logramos tomaran ese proyecto y hoy es una ley. O sea imagínese la escala, empezamos con una cosa super chiquitita que fue una idea de 150 ciclistas e terminamos en un proyecto de ley.

#00:10:56-1# Aquí sub metemos eso a un montón de pasos y tuve preguntas de cuál metodología usar: todas, todas tienen puntos claves. Dijimos bueno vamos usar feeling que es una metodología que usa mucho de design thinking, Feeling es una metodología de un amigo colombiano que también tiene un lab que se llama CISNA y trabajamos mucho con ellas. Pero, no que es esa va a ser nuestra metodología de cabecera como llamamos nosotros. Sino que para ese lab usamos esa, podría haber sido otro.

#00:11:30-3# Y el premio, en ese mismo laboratorio que hicimos con los ciclista ellos diseñaron de un modelo de bicicletero público. Generalmente los bicicletero públicos son diseñados por servidores públicos. Hay una norma del gobierno la que define cómo va a ser el bicicletero, donde va a ser instalado. Ellos diseñaron un bicicletero que tenía piso, que no es un simples bicicletero. Ese bicicletero tenía piso y tenía techo. Imagínese lo que fue cuando llegamos con ese proyecto al área de infraestructura de gobierno para decirles

queremos comprar 40 de estos bicicleteros para-ciclos para ponerlos en todas las áreas de ciclistas, espacios por supuesto públicos e ellos dijeron no vamos a hacer eso porque hay una normativa que tenemos definida que tiene criterios que decía que los bicicleteros tenían techo. Decían lo que era un bicicletero, pero no eran ciclistas. Tenía que tener un techo.

#00:12:28-6# De qué manera logramos que hacia esa validación ciudadana? De qué manera el ciudadano se empodera y pasa a hablar? Construir un espacio donde posa muy rápido a hablar a un responsable de máximo nivel por ejemplo con un legislador o un diputado para presentarles un proyecto de ley y incluir la bicicleta como movilidad, entonces ese es solo un ejemplo de los tantos que les puedo contar. Por supuesto que ni todos tuvieron éxito. El lab es un espacio experimental donde hay errores y insisto con eso, no. Se prueba en chiquito y se escala grande. Tuvimos errores por supuesto y fracasos, pero no digo que son fracasos pero son experimentos que no han llegado a tener escala suficiente, para decirles muy breve hicimos un kit de robótica con con basura que el propio estado retira, y nuestra ambición era que en todas las escuelas todos los niños tengan ese robot, Lamentablemente no pudimos, solamente pudimos construir 60 de ellos que están en escuelas técnicas y pero nuestro desafío es sencillo llegar en todos 1800 establecimientos. Bueno, me quiero bajar para conversar. Muchas gracias.

#00:14:49-4# **Preguntas:** Quais seriam as perguntas para aceitar a gravidez sem planejar, ou seja se você não tivesse tempo ou quisesse começar logo, quais as premissas que você não abrisse mão para colocar um laboratório em prática? Como escalar um protótipo dos labs? Como vender esse projeto? Houve criação de norma? Teve repercussão positiva em outras províncias? Como medem o impacto do lab? O quão independentes são?

#00:17:26-1#

**Respostas:** Vamos empezar por esta, que es una pregunta típica. Como les dije a principio empezamos sin normativa, dijimos no vamos hacer..., asi arrancamos sin normativa. Donde fomos parar hoy: la OCDE y la OGP están haciendo un caso de estudio específicamente para nuestra provincia y específicamente para el aera gobierno abierto, o sea están estudiando gobierno abierto y sus líneas para hacer una serie de recomendaciones, va a ser un estudio publico, bueno, una de sus preguntas justamente es esa: cual es la normativa que sustenta el método? No el área en concreto porque si hay una normativa o sea, el área fue creada por un decreto, está estructurada dentro de un ministerio que es el Ministerio de Gobierno, hace como un jefe de gabinete decir yo no tengo grandes intermedio, tengo directo con el ministro y eso ayuda mucho porque trabajo con el decisor casi máximo antes del gobernador además, entonces ayuda un monton. Pero si tiene una normativa del área, nuestro desafío era que nuestro gobernante presentó hace tres años un proyecto de ley, nuestra provincia Santa Fé es la única que todavía hoy no tenía una Ley de Acceso a información pública y gobierno abierto en general y nuestro proyecto de laboratorio estaba inmerso dentro este proyecto de ley de gobierno abierto. Por Supuesto eso debería entrar en consenso en las ambas las cámaras de diputados y senadores, no sucedió. No tenemos ley. Insisto con eso la normativa nunca fue un impedimento y no creo que lo sea. Y tampoco creo que sea un impedimento porque seguramente la pregunta que aca no esta ... Nuestro partido político, El partido político del gobierno de la provincia termina su mandato en diciembre, seguramente la pregunta enseguida es lo que va a pasar con el laboratorio? El proyecto va a continuar? Si nosotros pensamos en que solo teníamos resguardo en la normativa es un error porque yo conozco que en todas las gestiones en que viví incluso en el mismo partido político cuando

empieza el nuevo funcionario bueno esta estructura que estaba acá vamos a ponerla aca, en lugar de se llamar solamente secretaría de medio ambiente, se va llamar subsecretaria de estado para el lado de los ciudadanos de a provincia, o no? Entonces, endurecer el lab en una estructura tradicional no tenía ningún sentido.

#00:20:15-4# Yo creo que el estudio que hace OCDE con nosotros y la evaluación ciudadana que tiene el lab le coloca en una posición muy alta para que haya aparecido con esa estructura. Y incluso el proceso que estamos haciendo para que no haya una muerte subita es justamente hacemos unas mesas de diálogo aquí hacia diciembre mesas de diálogo con sociedad civil, con universidades pública, con empresas y con ciudadanos para que ellos sean los guardianes de proceso básicamente que lo fueran hasta aquí pero sin tanto empoderamiento. Lo que estamos haciendo ahora como estrategia es abrir el proceso más aún. Convocando todos, básicamente invitamos a todos, todas las iniciativas, estamos convocando la sociedad civil para que sea la guardiana de proceso.

#00:21:25-6# Escalar des proyectos es clave. Es clave porque pasa por el proceso del lab. El hecho de que es un lab joven que lleva casi 3 años de vida, el hecho de no poder hablar nosotros en nuestra planificación que también no es tan definitiva porque viene del mapeo ciudadano que se hace una vez en cada 6 meses, este es nuestro insumo vital digamos. Entonces en ese tema no es fácil proponer al ministro en tu planificación anual ese presupuesto que es nuestro y reservalo a proyectos. O sea vamos hacer directamente con los ministros, la venta es con ellos. Es decir hicimos uno para vacunatorios públicos donde los chicos que se vacunan en lugar de estar sintiendo el pinchazo para un juego de realidad virtual con pacos en todos los laboratorios. Había que comprar los pacos, las tablets y desarrollar el juego. Entonces empezamos a la pregunta un la máxima autoridad Pero cuando uno involucra abajo cuando ministro la cosa se mueve. la ministra de salud quedó encantada con el proyecto y sentó con los ciudadanos que lo plantearon y esa que le contó todo el proceso de vacunación el proceso de convencer y llevar el proyecto con el ministro. Así que no es para decirles que se quieres hacer una y decirte no, hay que básicamente. Que puso el presupuesto por el Pero aca.

#00:24:01-9# Nuestro fue muy no arrancamos con el espacio físico. Y eso aprendemos en nuestra visita en madrid. Lugares físicos o sea el espacio físico estaba en rodeo. Poner el espacio físico por delante da metodología y pensar que el espacio físico resuelve la participación ciudadana. Entonces el proceso siempre fue al revés. Bibliotecas públicas, museos, espacio libre. La recomendación que hacemos a tratar con ciudadanos es usar espacios públicos. podría diseñar el espacio público por No es fácil y romper los silos hacia adentro.