

Ciclos de Vida de Laboratórios de Inovação Pública

Abertura dos dados utilizados como insumo para a publicação

Transcrição da fala da Maria Alejandra Llosa sobre a infância do +51LAB, 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:

LLOSA, Maria Alejandra. 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>>.

Maria Alejandra Llosa: En 2016 el documento sobre Gobernanza Pública de la OCDE recomienda al Estado Peruano la creación de la oficina de Cumplimiento de Gobierno. Delivery Unit es una metodología inglesa, creada por Sir Michael Barber, especializada en el Seguimiento y monitoreo estratégico de las prioridades del Primer Ministro.

#00:00:29-1# Esa recomendación de la OCDE hace que el Premier Zavala, quien fuera el Premier cuando ingresa Kuczynski, cree la oficina de Cumplimiento e Innovación Sectorial, con la finalidad de que el Perú, que no es un país miembro de la OCDE aún, logre su ingreso a este grupo económico. El Estado peruano se puso de acuerdo con el Estado inglés para recibir cooperación y crear esta oficina.

#00:01:16-7# A su vez en el documento de gobernanza hay una recomendación de crear una oficina de innovación. Como la premura desordena, a veces no se sabe cómo crear de manera adecuada los espacios de gobierno, esos errores después con el tiempo pasan factura. La premura hace que se cree la oficina de cumplimiento junto a la oficina de innovación. En mi opinión crear las dos oficinas juntas fue forzar esa creación. Para mí como profesional es donde se inicia el problema.

#00:02:26-4# Se trata de dos lógicas distintas. La lógica de cumplimiento es de planificación. La lógica de planificación tiene parámetros predefinidos. La innovación es creativa. Una es cortoplacista en el cumplimiento de metas. La otra busca descubrir y entender el problema para tratar de proponer soluciones. Una está regida por la ansiedad política y la otra necesita espacios de respiración para co-generar. Una obliga al laboratorio a generar *quick wins* como fin y lo aleja de su esencia reflexiva y creativa. Esa unión, se potencializaría en el caso que el laboratorio pudiera entender el problema con tiempo o generar *sprints* de trabajo. Se potencializaría en el caso se cuente con un abordaje político y gobernanza distintos.

#00:03:40-7# La inestabilidad política en el Estado peruano hace que suban ministros y poco tiempo después se producen sus salidas. Este abordaje e inestabilidad no permite la parte reflexiva de la innovación. Los cambios constantes en la gobernanza dificultan la labor, hacen que no siempre se pueda reconocer problemas o retos y generar las soluciones. No se puede investigar a profundidad (ni en gabinete, ni en campo) para entender los problemas.

#00:04:21-8# Debido a la inestabilidad política (varios cambios de ministros, por ejemplo, 3 ministros de educación en menos de 9 meses), nosotros buscamos, conforme a ley,

mecanismos alternativos para el cumplimiento del mandato del laboratorio. Esos cambios en gabinete nos hicieron replantear los proyectos. El laboratorio tenía cuatro funciones de innovación amarradas al ROF de la oficina y a la política de gobierno: una relacionada con la investigación, la otra sobre generación de soluciones y las dos restantes relacionadas con generación de capacidades y promoción de la innovación.

#00:05:10-5# Las dos funciones relacionadas a investigación y generación de soluciones eran regidas por temas políticos, mientras que las otras dos eran funciones más abiertas. Empezamos a hacer innovación abierta hacia las entidades de gobierno y municipalidades con eventos y actividades de capacitación (*design thinking*, introducción a innovación, *scrum*, etc.). Empezamos a hacer y ejecutar otras actividades no relacionadas a la incubación de soluciones. Se perdía un poco la esencia. Yo pude trabajar en dos de mis funciones y en las otras dos no, como hubiese querido. Entonces esa limitación, fue una barrera para el equipo y también me limitó a mí como profesional. Y estas fueron las razones por las cuales yo pido, conforme a las políticas y la ley, la reubicación del laboratorio y ese es el momento en el que estamos hoy.

#00:07:21-4# En el Estado peruano existe un problema de burocracia. Es el tema de la propia dinámica administrativa de la gestión pública del Perú. En los orígenes del laboratorio, se tuvo mucha ayuda del Primer Ministro y se planteó formar un equipo de cero, trayendo nuevos perfiles a la administración. En un inicio se tuvo esa ventaja. Por ejemplo, el perfil de UX Designer no existía en el sistema de contrataciones del Estado peruano. Entonces si se quería un TDR (términos de referencia) para la contratación de un profesional UX, se tenía que poner los requisitos para un analista de contenido. Entonces, debido a las potestades regladas de la administración pública, se tuvo que jugar con los obstáculos y adecuar varias posibilidades para poder completar el equipo. Desarrolladores, analistas de contenido, etc. En los orígenes esa fue una barrera.

#00:09:14-3# Otra barrera fue, o es, que en el Estado existe una vestimenta distinta. El funcionario tradicional en la función pública peruana usa corbata, camisa y terno. Inicialmente se tuvo problemas porque la gente vestía distinto, trayendo formas de expresión y relacionamiento distintas. El perfil no era el tradicional y generaba crítica e incomprensión. Hubo pedidos de otras oficinas preguntando: ¿por qué unos podían llegar a trabajar así y otros no? Frente a esto, se tuvo que generar documentos sustentando y apoyando la labor.

#00:10:08-0# En el nacimiento de la plataforma gob.pe, plataforma que incluye a todas las webs del Estado peruano, costó cambiar el lenguaje que tenía cada web de los ministerios. Cambiar esa lógica de una web que no informa con un lenguaje cercano al ciudadano costó mucho trabajo porque había falta de confianza y de conocimiento del lenguaje UX, más cercano entre ciudadano y Estado.

#00:11:33-5# Santiago Amador: Es más una reflexión. Dijiste que no gustaba la idea de crear el Lab al lado de cumplimiento. Yo pienso que a veces es bueno porque administrar estos recursos que vienen con apoyo institucional muy fuerte. Hacer *quick wins* es adecuado. Permite que las personas tengan algo que mirar, saber quién lo hace y ver que se puede.

#00:13:17-9# Sí, pero en el Estado Peruano por ejemplo el tiempo no es un valor. Entonces hay mucha gente que no tiene el espíritu de colaborar, de querer cambiar las cosas. Y por más que uno quiera y analice los porqués, no llegas a avanzar.

#00:14:53-2# La función de cumplimiento es planificar, monitorear y evaluar, mientras que el laboratorio puede tener un componente de evaluación y monitoreo, pero no es un área dedicada a eso. Su esencia es otra. Nosotros no trabajamos con esa dinámica ansiosa de solucionar problemas, apagar fuegos, únicamente de esa manera, no. La esencia de un laboratorio de incubación de soluciones no es esa en mi opinión. La esencia de un laboratorio de incubación es entender primero el problema para poder proponer y para entender tienes que investigar bien.

#00:15:38-2# Ese seguimiento al ministerio para solucionar este cumplimiento o no cumplimiento de una determinada cosa, puede ser una función complementaria, pero no es la esencia de un laboratorio de incubación.