

**CRISTÓBAL TELLO:**

# "Si el Estado quiere seguir a cargo de la salud o la educación, tiene que escuchar más a la ciudadanía"

**El Laboratorio de Innovación Pública de la UC cumple 10 años intentando promover nuevas soluciones a los problemas que enfrentan las políticas y servicios públicos.** En un libro y en esta entrevista, su director hace un profundo diagnóstico de los nudos críticos. **MANUEL FERNÁNDEZ BOLVARÁN**

Este año, el Laboratorio de Innovación Pública de la Universidad Católica (LIP UC) cumple una década tratando de impulsar soluciones disruptivas para desafíos de instituciones estatales y municipalidades.

Una experiencia que ha tenido de todo, con proyectos pilotos que han acabado exitosamente y también varios que quedaron en el camino. Todo este trabajo de resumen en "Flexibles", un libro que condensa, desde dentro y con una sinceridad absoluta, todo lo aprendido en este recorrido.

"Pensamos que era una buena oportunidad para compartir aprendizajes, en el sentido de los logros logro y también de las cosas que no nos han resultado. Es un intento por contribuir a una conversación más que de dictar cátedra", dice Cristóbal Tello, director de LIP UC.

—En el libro, detectan varios problemas de fondo que hacen difícil la innovación pública en Chile. ¿Cuáles son ahí los nudos clave?

"Al Estado siempre le va a costar innovar porque innovar significa arriesgarse a que puede que no resulten las cosas y para cualquier gobierno es muy difícil correr el riesgo de que algo no funcione. Pero los problemas son cada vez más complejos y requiere buscar nuevas formas. También le complica al Estado estar organizado en verdaderos silos: empaqueta cada intervención en un programa y le exige a cada programa en sí mismo una estructura. Esto hace que se dupliquen recursos y además dificulta conversar unos con otros. Entonces, el ciudadano termina siendo quien coordina la política pública en los hechos. Y lo tercero es que el Estado no va a desarrollar la capacidad para probar, para pilotear y escalar las cosas que hace; por la urgencia, se larga a gran escala o menor escala con programas que no tienen muy bien claro si van a funcionar o no y tampoco tienen claro cómo va a ir ajustándolos en el camino"

—¿Qué significa que sea el usuario el que "termina coordinando la política pública"?

"Es algo que nos fue bien evidente cuando hicimos un estudio para Unicef sobre los programas dirigidos a infancia. Miramos tres comunas de la Región Metropolitana y encontramos que había más de 100 programas distintos, y todos tenían la misma estructura: hacer un diagnóstico, luego generar un plan de acción, hacer la intervención y evaluar. Eso puede que funcione desde el punto de vista de ese organismo público, pero había familias que participaban en 12 programas y cada uno lo había diagnosticado por su lado, le había hecho un plan de acción y le estaba haciendo una intervención distinta. Entonces, la familia terminaba coordinando la política pública en su hogar: una señora que nos dijo 'yo los miércoles no puedo salir porque me visita en la mañana la trabajadora social del programa 1, en la tarde la trabajadora social del programa 2 y así'. Y todos estos organismos tenían mesas de coordinación, pero en ellas cada uno con-

**"Hay muchos esfuerzos de la sociedad civil, programas excelentes, con buena evidencia, que pasan por una travesía en el desierto para tratar de lograr apoyo público. Son esfuerzos valiosísimos que el Estado podría tomar y escalar".**



El director Cristóbal Tello (a la izquierda), junto a parte del equipo de LIP UC.

taba lo que hacía, pero no se coordinaban realmente".

—¿Y cómo se arregla eso?

"Lo que habría que hacer es que la forma de aproximarse a las familias fuera común. Si el programa 1 hace un diagnóstico, que ese diagnóstico sirva para todos los otros. Que, a lo más, el resto lo complementara con aquello específico adicional que requiere saber. Y si hay un plan de acción, que la interacción con la familia la lleve una sola persona que coordine las intervenciones, no una por programa. Es la forma de interactuar con los ciudadanos la que debe cambiar."

—Eso es básico en innovación: poner al usuario en el centro. Pero ustedes han detectado que acá se pone al centro la institución.

"Así es. Siempre cuento que una vez fui con mi familia a un museo en el centro de Santiago, un sábado. Y el museo estaba cerrado. ¡Abría de lunes a viernes, de 9 de la mañana a 5 de la tarde! Por supuesto, para quienes trabajan en ese museo es cómodo ese horario. Pero no para el público. En salud pasa lo mismo: se organiza en función de los funcionarios. Si tú vas a un hospital público en la tarde, no hay médicos. Está pensado desde el punto de vista de quienes proveen los servicios".

—Y eso termina generando un sobreempoderamiento de los guardias. Ustedes trabajaron con el Registro Civil, que es un caso notable. Uno pide una hora y

cuando llega a la oficina, eso no se respeta, sino que depende de la voluntad del guardia o de tener que sacar otro número...

"Es un buen ejemplo. Lo que pasa es que el Estado piensa en trámites. El Registro Civil pensaba que agendar es un trámite, obtener la cédula es otro, pagar es otro y retirar el documento es otro. Pero, desde el punto de vista del usuario, es una pura cosa. Hemos trabajado bastante con el Registro Civil y está paulatinamente implementando que esto sea coherente, que si da una hora, se atiende a la hora, entendiendo que el servicio es definido por el objetivo último que tiene el usuario, y no por cómo tú te organizas".

—El Estado no tiene capacidad de fallar rápido y barato. Cualquiera error es carísimo en términos políticos y económicos. ¿Ha perdido oportunidades de "tercerizar" el pilotaje? Por ejemplo, con los contratos de impacto social o los esfuerzos que hacen ustedes.

"Sí, la conexión con la sociedad civil y con el sector privado está mal construida. Hay muchos esfuerzos de la sociedad civil, programas excelentes, con buena evidencia, que pasan por una travesía en el desierto para tratar de lograr apoyo público. Son esfuerzos valiosísimos que el Estado po-

dría tomar y escalar, o al menos aprender de ellos para mejorar sus programas".

—A veces los proyectos de innovación pública parecen de la academia y la sociedad civil, son escala pequeña o muy puntuales. ¿No termina siendo "boutique" la innovación pública?

"A ver, nosotros partimos por cosas más pequeñas y fuimos complejizando el tipo de desafíos que fuimos asumiendo. Tratamos de ser bien honestos, porque cuando partimos sabíamos poco, entonces fuimos tomando encargos que fueron sumiendo en complejidad. Hoy estamos metidos en listas de espera, en cómo mejorar las capacidades de las personas que trabajan en residencias de niños y niñas, en el Registro Civil".

—Una historia elocuente es cuando quisieron implementar un sistema para que las personas mayores de Puente Alto tuvieran tiempos de cruce mayores en los semáforos peatonales. Les costó sangre, sudor y lágrimas coordinar todo lo que implicaba eso, pero vino el estallido y la pandemia y el proyecto terminó quedando en nada.

"Con el estallido y la pandemia, todo el foco municipal se fue a otro lado. No hubo recursos disponibles para invertir en algo que pareciera muy accesorio".

—Justamente, ¿no se suele tratar la innovación pública como algo accesorio? ¿Como algo que solo sirve para resolver problemas menores y no para los problemas más importantes?

"De todas maneras, yo creo que se pierde la oportunidad de un mejor uso de recursos".

—Lo otro llamativo es que cuando sí se quiere abordar una urgencia y hay voluntad, como todo lo que se hizo en pandemia con Comisaría Virtual, el Estado lo hace solo o sale a buscar como a empresas grandes. No suele recurrir en ese caso a organizaciones como ustedes. ¿Hay ahí un tema?

"Es más fácil comprar una solución lista, de todas maneras. Pero creo que las universidades, el sector privado y muchas instituciones buscamos hacer un aporte. El Estado tiene muchas ofertas de ayuda; lo que falta es establecer mejores conectores para que esa ayuda llegue y poder hacer un trabajo en conjunto".

—Si tuviera el poder de hacer una acción para que el Estado adopte esta perspectiva, ¿cuál sería?

"El Estado tiene que escuchar más a sus ciudadanos. Los ciudadanos saben perfectamente dónde están los principales dolores y fallas de los servicios que provee el Estado. Si el Estado quiere seguir a cargo de responsabilidades importantes como la salud, como la educación, tiene que escuchar a su usuario y ajustarse".

—Un atributo que ustedes destacan mucho es la flexibilidad...

"Esa es una actitud de cómo enfrentar el proceso de innovación. La única forma de abordar problemas complejos es siendo muy flexible durante todo el proceso. Nunca creer que la solución está 100% lograda, y entender que es necesario ir haciéndole ajustes a medida que uno va escalando o implementando en contextos distintos".

—¿También se debe tener una institucionalidad más permanente, no anclada a los ciclos políticos, dado que estas cuestiones necesitan un tiempo para llegar a puerto?

"De todas maneras. Ha habido mucho acento en una agencia de calidad de las políticas públicas, con foco en evaluación. Eso es súper importante, pero sería interesante que la misma agencia u otra, ayudara al Estado a pilotear y escalar sus intervenciones, para que aproveche sus propios aprendizajes y mejore cada año".