



CUADERNOS
DEL DESARROLLO

EDICIÓN 2024

Temas asociados:

Gobernabilidad - Gobernanza - Innovación pública - Servicios públicos - Gobierno

Innovación pública al **servicio de las personas**

Charla magistral de
Roman Yosif

Diplomado
en Gobernabilidad
e Innovación Pública

Hallazgos

Para desarrollar un proyecto de innovación pública, los principios básicos requeridos tienen que ver con que: los ciudadanos sean el centro; las estrategias sean sistémicas; los funcionarios sean capaces de trabajar de forma multi e interdisciplinar; se desarrolle la capacidad para mirar todas las variables a la hora de abordar un problema y buscar una solución integral; y existan mecanismos de co-creación para dar legitimidad social y ciudadana a los proyectos de innovación.



La serie Cuadernos del Desarrollo está basada en charlas magistrales.

Este cuaderno recoge la intervención de Roman Yosif, consultor internacional y experto en innovación pública.

Contexto

CAF —banco de desarrollo de América Latina y el Caribe—, en alianza con prestigiosas universidades y organizaciones sociales de la región y España, ofrece programas de capacitación para afrontar los desafíos y liderar las transformaciones que la región y el mundo están experimentando.

En 2024, CAF organiza e imparte el Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública en 20 países de Iberoamérica en alianza con 18 universidades, y el Programa Liderazgo para

la Transformación 2.0, en 12 países y 9 universidades. Durante el curso de ambos programas, se impartirán 9 charlas magistrales virtuales.

Expertos y líderes con prestigio internacional dictan las charlas magistrales, en las cuales, a través de sus experiencias y conocimiento aplicable, comparten con los estudiantes los principales desafíos, oportunidades, lecciones aprendidas y mejores prácticas en sus áreas de conocimiento.

Resumen
bibliográfico
del expositor

Roman
Yosif



Experto en innovación
y transformación de
organizaciones en el
sector público, privado
y en el tercer sector.

Durante casi 8 años, dirigió el Laboratorio de Innovación Pública —el Laboratorio de Gobierno de Chile—, del que fue cofundador.

En la actualidad, es consultor internacional en temas de innovación para organismos internacionales como CAF, además de gobiernos y empresas.

Yosif tiene un particular interés por la gestión de redes, el diseño de sistemas, la gestión pública y la transformación digital. Además a su gestión en el gobierno, lideró desde *startups* digitales hasta proyectos culturales.



Introducción

Para Roman Yosif la innovación en el sector público tiene una razón de ser “como cualquier proceso” guiado por humanos.

En su opinión, “innovar por innovar” genera problemas de expectativas. “Poner a andar un mecanismo como si fuera un objetivo en sí mismo es siempre un error para abordar cualquier tipo de problemática, situación o desafío”, comenta al explicar que se pierden de vista las bondades del mecanismo cuando la innovación es para “mejorar las vidas de las personas”.

El Estado como gran **proveedor** de servicios

El Estado es un “gran proveedor” de servicios y los requerimientos de las personas aumentan en la medida en que mejora la calidad de vida. Muchas veces se ha malinterpretado al Estado como un

proveedor de ciertos programas y productos y no se ha entendido si esos programas y servicios son satisfactorios o no. De ahí, la importancia de que el sector público no se aísle en la gestión.

“El sector público no es una isla que se administra 100 % de manera separada, sino que hay mucho que aprender del sector privado, de la academia y del mundo más emergente, del emprendimiento disruptivo de las *startups*”.



La innovación tecnológica como aliada

La innovación pública no necesariamente tiene que ser digital, pero en el 2024 el Estado debe contar con las capacidades de uso de la tecnología porque es “un aliado muy relevante”.

Los países cuentan con una capacidad de procesamiento de datos que hace 5 años era impensada. De esta forma, el Estado, como “un gran almacenador de información que muchas veces no administra de la mejor

manera”, tiene la oportunidad de usar esa información para tomar decisiones adecuadas de políticas públicas que simplifiquen los trámites y mejoren la calidad de los servicios de ministerios y reparticiones.

Los cambios tecnológicos versus la lentitud de las leyes regulatorias

Si se estudia la historia, cuando hay un cambio tecnológico, sobre todo en Occidente, se evidencian los problemas de las sociedades, de las democracias y las dificultades para establecer los diálogos políticos necesarios para tomar las decisiones.

En el caso de la reciente transformación tecnológica, el cambio regulatorio y la toma de decisiones en el diseño de políticas públicas, que responden a ella, están demorando.



“En todos nuestros países, estamos legislando sobre potenciales leyes de transformación digital, inteligencia artificial y protección de datos digitales que son fenómenos que llevan 15, 20 años o más”, dice Yosif al argumentar que la innovación juega un rol clave a la hora de acortar los tiempos.

¿Qué se entiende por innovación?

Innovar es crear y luego implementar un cambio en un proceso, producto, servicio o en una metodología. Es la definición que a Roman Yosif le gusta usar cuando se refiere a la gestión pública, y se basa en la de David Albury y Geoffrey Mulgan, de 2003.

En cuanto a los métodos, Yosif menciona con especial énfasis que son relevantes para el Estado, porque está lleno de normativas, de métodos internos, de trabajo. “Si uno los va modificando [innovando] se pueden generar grandes efectos, no solo en la productividad propia de la

Administración pública, sino en la calidad de lo que se entrega al usuario final”.

Por lo tanto, la innovación, entendida según la definición que comparte el experto, debe resultar en mejoras significativas de eficiencia, efectividad y calidad.

Tipos de innovación

- | | | |
|-----------------------|------------------------|----------------------------------|
| 1.
Técnicas | 2.
Servicios | 3.
Modelos de negocios |
| 4.
Diseño | 5.
Sociales | 6.
Academia |

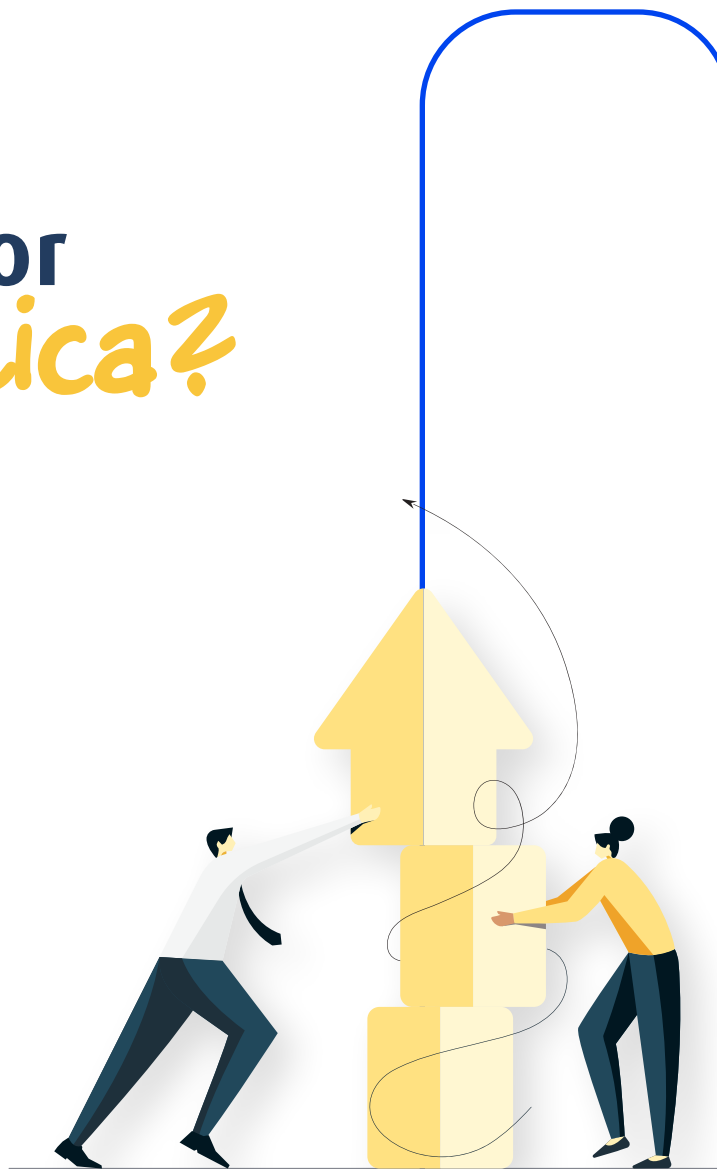
Yosif enumeró los tipos de innovación y enfatizó en el concepto de innovación por modelos de negocios. En su opinión, considera que en el sector público debe haberla, no para generar lucro, sino para “producir valor público y ser sustentable en términos financieros, políticos, técnicos y sociales”.

Durante su charla magistral se dirigió a los estudiantes del diplomado y les aconsejó que al momento de desarrollar “su propio modelo de negocios” tengan claridad sobre los usuarios, los *stakeholders* [beneficiarios], los canales de distribución y la estructura de costos.

¿Qué se entiende por innovación pública?

Es el valor que se debe generar para la ciudadanía desde el Estado, a través del cruce de procedimientos viables en una institución pública y que tienen impacto.

Durante la creación del Laboratorio de Innovación Pública de Chile, Yosif y su equipo consideraron: a los ciudadanos como el centro; estrategias sistémicas; capacidad para trabajar de forma multi e interdisciplinar, mirando todas las variables para abordar un problema y buscar una solución integral, así como en mecanismos de cocreación para dar mayor legitimidad social y ciudadana a los proyectos de innovación.



Para el experto, los proyectos desarrollados bajo estos principios impactarán de forma positiva en la confianza ciudadana, protegiendo y revitalizando las democracias.

Fases de un proyecto de innovación pública

0.

Fase cero: entender la institución en la que se está trabajando, incluso si quien hace parte del proyecto es funcionario de la institución, porque puede haber muchas áreas desconocidas para él o ella. Esta fase, en la que se debe invertir mucho tiempo, consiste en acercar la mirada al problema seleccionado —a partir del cual se va a realizar el proyecto de innovación—, mediante herramientas que permitan determinar si lo que se prioriza es relevante y tiene alto impacto ciudadano, si es viable técnicamente y si se puede abordar con el uso de la tecnología y con el conocimiento existente.

Ese proceso de investigación, con el usuario en el centro en interacción constante con los distintos tipos de *stakeholders*, permite transformar un problema inicial en un desafío de innovación, que se estructura como una pregunta.

“Por ejemplo, ¿cómo podríamos reducir los tiempos de espera de un consultorio de atención primaria, aprovechando la telemedicina y generando un cambio cultural con el usuario?”

1.

Fase uno: orienta el proceso creativo de las fases que seguirán, aunque aplicar proyectos de innovación “tiene mucho más que ver con la prolijidad metodológica que con ser muy creativo”.

2.

Fase dos: es el corazón de las fases experimentales que siguen a la fase uno. Consiste en la realización del prototipo, el testeo y la evaluación de un conjunto de componentes y de posibles soluciones. Aquí el rol de los funcionarios se iguala con el de los ciudadanos. “Ambos ven el problema desde distintos ángulos y, por ende, [vislumbran] las posibles soluciones”. En esta fase se pueden incorporar distintas técnicas de innovación: más abierta o más cerrada, concursos con funcionarios, etcétera.

3.

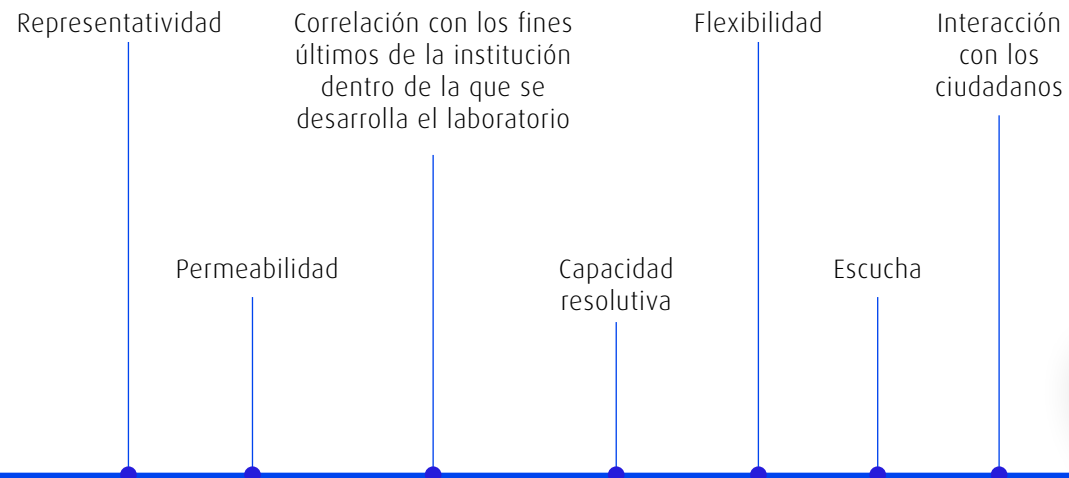
Fase tres: creación del piloto. Se han validado los componentes de solución y se pone en práctica y a prueba en escenarios completamente reales para mejorar y afinar la solución.

4.

Fase cuatro: implementación y escalamiento del resultado de la fase anterior.

¿Cómo se organiza un laboratorio de innovación pública?

Para Yosif, los conceptos claves son:



Y para para que las innovaciones de un laboratorio sean sustentables, hay que abordarlas desde al menos 4 etapas:

1.

La estrategia de las organizaciones con todos sus componentes.

2.

Los componentes de servicio de comunicación y modelos de atención.

3.

Los componentes operacionales, que en las instituciones públicas pueden ser muy delicados, relacionados con el procesamiento de datos y la tecnología.

4.

Los componentes organizacionales ("quizás lo más complejo"), tanto los vinculados con los roles y competencias de los funcionarios, como los posibles cambios en el diseño de las funciones organizacionales cuando se introduce una innovación relevante.



El Laboratorio de innovación pública de Chile

El Laboratorio de Gobierno
cumple 10 años en 2025 y es
una referencia internacional.

El modelo del laboratorio ofrece 3 servicios:

1.

Un servicio nacional, en el que se exploran y se solucionan problemas públicos prioritarios, a escala nacional, en canal directo con los ministros y sus equipos o con los de los servicios públicos.

El experto explica que esto se hace con una metodología ágil y cíclica que permite en pocos meses tener los primeros resultados, lo cual da validez política y motiva a los funcionarios a seguir adelante con los proyectos.

2.

Una estrategia de formación, que permite al laboratorio conectar con personas de distintos ámbitos para generar estrategias de capacitación simultánea y masiva. De esta manera, se crean e instalan habilidades en el funcionariado y, a la larga, una nueva cultura de gestión pública basada en la innovación. Se trata de la Red de Innovadores Públicos, que tiene más de 25.000 miembros y que se ha replicado en América Latina y en otras partes del mundo.

3.

Un índice de innovación pública, que se aplica a escala nacional. Este índice se creó en 2019 y mide las capacidades de innovación de las instituciones públicas. Ha evaluado más de 50 instituciones y con la medición se proponen estrategias de mejora.

La innovación que sale de laboratorios como el chileno terminan incidiendo en la mejora de la productividad de los procesos internos de la administración, el aumento de la capacidad de incorporar la tecnología, la eficiencia en los tiempos de coordinación interna, y esto impacta de forma directa en la calidad de los servicios públicos.

Tres casos de innovación pública en Chile



El Fondo Nacional de la Salud (Fonasa)

Yosif da un ejemplo de lo que llama una transformación “bien integral” a partir de la innovación pública, que resultó en un nuevo modelo de atención, destacando que esta solución la diseñaron los funcionarios en un curso interno.

Se trata de un gestor de problemas, que pasó de los 30 días de espera a un promedio de 30 minutos para responder a cualquier solicitud de un afiliado de la institución. Según el experto, tiene 14 millones de personas, es decir, el 85 % de la población.

Para lograrlo se intervinieron las más de 100 sucursales del fondo, sus canales digitales y telefónicos, sus procesos internos se reestructuró el modelo desde los requerimientos del usuario hasta la dirección nacional “lo más descentralizada posible”.

Con esta innovación se logró que todos los recién nacidos, hijos e hijas de afiliados a Fonasa, obtuvieran automáticamente el registro civil de nacimiento; fueron más de 300.000 durante los 2 primeros años.



El subsidio del empleo

Durante la pandemia del COVID-19, 10 instituciones públicas (entre ellas el Ministerio de Hacienda, el Ministerio del Trabajo, el Servicio Nacional de Empleo y el Laboratorio de Innovación) se aliaron para diseñar un servicio digital que simplificó el pago del subsidio por desempleo para más de 1.000.000 de usuarios y se mejoró el acceso a recibir el pago, es decir, la usabilidad de la plataforma que lo hace.

Además, eso organizó los subsidios en 2 categorías o “2 botones”: los subsidios que habían estado congelados por la pandemia para los trabajadores que retornaban a sus empleos y los subsidios para trabajadores nuevos.



El modelo de transparencia fiscal en Chile

Las agencias dedicadas a la recaudación de impuestos desarrollaron una solución para entregar de forma personalizada a cada contribuyente, por la vía digital, un informe del uso que había hecho el Estado con los impuestos que pagó el año anterior. Para Yosif es “una medida de transparencia, para generar confianza y, a largo plazo, mejorar la recaudación”.

Explicó que se concretó con más de 700 personas

en 16 regiones del país, lo que permitió entregar la información que las personas querían recibir, en el formato y el canal que deseaban. Además, se testearon los distintos modelos para llegar a un piloto con más de 300.000 personas, lo que produjo el tipo de reporte personalizado que iba a tener mayor éxito.

Esta solución tuvo un impacto en la percepción de la transparencia, mientras en Chile ocurría un estallido social, según el experto.

Innovación pública en Argentina y Colombia

La licencia de conducir digital en Argentina

Yosif comenta que el cambio de la licencia de conducir física a la digital no solo ahorró costos y tiempo, sino que mejoró la seguridad al evitar fraudes como la alteración de las fechas u otros elementos del documento.

La licencia de conducir digital contiene un código QR que dificulta la falsificación. Además,

aumenta la posibilidad de acceso para muchas más personas, porque la obtención del documento no está limitado por la existencia del local o el edificio físico donde se suelen entregar estos permisos, sino que puede llegar a todo el territorio. “Así se van eliminando de raíz el papel y la burocracia presencial en toda su magnitud”.

El Gobierno digital de Colombia

Se trata de un portal alojado en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, Gobierno digital, que integra diferentes servicios: instituciones educativas, alcaldías, empresas de servicios públicos, entidades de salud y otras entidades gubernamentales.

La plataforma unifica información de todas estas instituciones. El experto indica que, según estudios, el ciudadano no conoce la estructura orgánica del Estado y tiende a confundirla. Argumenta

que es responsabilidad del Estado informar de manera simple cuáles son sus entidades, qué hacen, qué proveen, para guiar al ciudadano o al contribuyente a una mejor interacción.

Asegura que no es complejo, se aloja todo en una única base de datos, con un mismo formato, que se conecta con un buen buscador y tiene una usabilidad y un diseño digital óptimos. Con esto se logra un acceso más amplio a la información y a los servicios.

Los desafíos que quedan en la región

Hay 3 asuntos pendientes a tratar en el sector público de la región y en el sur global, según Yosif:

1. Instalar la rutina de la innovación como algo transversal en instituciones de todo tipo, lo cual pasa por fortalecer un servicio civil autónomo que desarrolle nuevas capacidades para innovar y que las priorice.
2. Más colaboración entre el sector público, el privado y el social, incluidas la academia, las organizaciones no gubernamentales y el tercer sector.
3. Un paradigma cultural con el foco en el ciudadano, tanto fuera del sector público como de los funcionarios.

Preguntas y respuestas

P: ¿Cree que la pandemia contribuyó a mayores avances tecnológicos o eso iba a suceder de manera natural?

R: Yo creo que pasaron 2 cosas. Efectivamente, el nivel de desarrollo tecnológico se disparó; lo mostraba muy bien la curva de capacidad de cómputo de información, que es la base para el desarrollo de cualquier tecnología digital. Somos más rápidos procesando datos y, por ende, generando *outputs* relacionados con esos datos. Por ejemplo, las vacunas se desarrollaron en un plazo de 12 meses o menos, cosa que normalmente son 10 años, y eso es porque toda la inteligencia de la humanidad se abocó a un solo desafío de innovación pública: ¿Cómo generamos vacunas lo suficientemente seguras, rápidas y a un precio razonable para básicamente vacunar al 100 %

la población mundial y con eso erradicar la propagación del virus?

En el caso de la gestión pública, más que grandes disrupciones tecnológicas lo que hubo fue una presión para incorporar tecnología que tiene 10, 15 o 20 años. Por ejemplo, de ocupar *chatbots* de inteligencia artificial en atender mejor distintas reparticiones del Estado o de montar servicios como el caso del WhatsApp Mujer en Chile para abordar la violencia contra la mujer.

También ocurrió con el teletrabajo como una medida que era impensada en nuestros países, por cómo está estructurada la Administración pública, llegando a niveles de 80 % o 90 % durante varios meses.

Del mismo modo, fue una presión al ciudadano de subirse al carro de la identidad digital.

En el caso de Chile pasamos de menos de un 10 % o 12% de penetración de la clave única, que es la identidad digital en Chile, a sobre el 80 % en cosa de 6 meses. Estaba el incentivo de usar la clave única para hacer una serie de trámites desde tu casa.

Entonces la pandemia generó nueva tecnología, pero sobre todo presionó al Estado a incorporar tecnología vigente, al ciudadano a incorporarse al carro de la transformación digital de manera más activa y al funcionario para cambiar sus métodos de trabajo.

P: Respecto al modelo de negocio de una institución pública, ¿cómo se podría definir su modelo de ingresos?

R: Depende. Hay instituciones que solamente se financian con el presupuesto fiscal anual que

se aprueba en los respectivos parlamentos de nuestros países y ese sería el único ingreso.

Hay otras instituciones que tienen la posibilidad de cobrar por sus servicios, como lo hacen a veces los hospitales, el registro civil con trámites como el pasaporte. Entonces, tienen ciertos ingresos dependiendo de algunos productos que tengan o vayan desarrollando.

Lo importante es tener claridad sobre la correlación entre los productos y los ingresos. Y también, para no generar déficit fiscal, cuál es la correlación de esos ingresos con la estructura de costos. Donde más se puede hacer gestión con procesos de innovación es en la estructura de costos, porque éstos se pueden simplificar.

P: ¿Cómo hicieron en Chile para avanzar con la transformación a pesar de los cambios de gobierno?

R: Si los equipos de innovación o los proyectos de innovación están sesgados ideológicamente, la probabilidad de que subsistan es muy baja. Por ende, tienen que estar basados en evidencia técnica robusta, que se fundamenta en los datos y en la interacción con los usuarios. Con ello, estás generando el prototipo de una solución y *feedback* del usuario.

Eso a la hora de interactuar con los políticos es muy poderoso, porque los usuarios son los mismos ciudadanos que después votan. Al político profesional que está preocupado sobre todo de reelegirse, de permanecer en el cargo, le interesa mantener satisfecho o contento al usuario.

Para eso, también es importante generar lo que se llaman coaliciones en torno a un proyecto de innovación o a un laboratorio, en donde haya personas de distinto signo político, empujando el proyecto o la iniciativa, de dentro y de fuera del gobierno, y donde el usuario esté en el centro de la argumentación. Eso permite blindar políticamente a un laboratorio o un proyecto.

A mí me tocaron 2 cambios de gobierno, de muy distinto signo, y el laboratorio resultó fortalecido porque teníamos ese trabajo previo.

P: ¿Cómo se hace para avanzar sobre innovación cuando hay cambios normativos legales en contextos polarizados donde es más difícil innovar en el sector público?

R: En una tormenta perfecta de inestabilidad política, polarización y equipos de funcionarios desmotivados hay que sostener el

proceso de innovación en términos motivacionales, de argumentación y venta política. Es desgastante, pero hay que hacerlo.

Los equipos tienen que ser diversos. Cuando conformamos el equipo en Chile, había personas de distinto origen socioeconómico, de distintas regiones del país, de distinta posición política y disciplinas distintas, equilibrando lo cualitativo y lo cuantitativo. Incorporando a los perfiles clásicos de la Administración pública desde el inicio, sobre todo a nivel de contraparte, porque son cargos que permanecen cuando hay cambios de gobierno y son justamente a los cuales los políticos de turno van a ir a preguntarles si un proyecto es viable, legal o financieramente sostenible.

Por ende, las preguntas de sostenibilidad financiera y legal están al inicio de esa fase, que yo les decía de exploración institucional, y esos perfiles tienen que incorporarse a los equipos de innovación desde el comienzo.

P: ¿Cómo lograr el cambio cultural dentro de la institución para que se den los procesos de innovación?

R: La innovación no es otra cosa que un fenómeno social y humano. Lo que nos diferencia de las otras especies de la Tierra es nuestra capacidad de cambiar nuestras rutinas, costumbres y hábitos, y nuestras tecnologías, una característica muy particular del ser humano.

Esa necesidad de cambiar genera miedos. Por un lado, somos animales de cambio, pero también somos animales de costumbre. En ese equilibrio, ustedes, como facilitadores del cambio, tienen que primero definir lo que no va a cambiar -como decía muy bien el profesor Humberto Maturana, ya fallecido- y puntualizando la esencia de lo que uno no quiere cambiar, todo lo demás está sujeto a cambio.

A la hora de iniciar cualquier proyecto de innovación, hay que

transmitir la tranquilidad a los funcionarios públicos de que su trabajo no está necesariamente en riesgo, que los procesos de cambio van a tener cierta gradualidad y que ellos van a ser protagonistas de las definiciones, y de la realización de esos cambios. Un cambio de paradigma importante de la lógica de innovación pública versus la lógica que se enfoca más en el diseño políticas públicas.

La gestión del cambio no empieza cuando está terminada la solución y hay que escalar, en la fase 5. Empieza en la fase cero cuando se cocrea con los funcionarios y con los usuarios cuál es el problema. Cada parte expone sus inquietudes y el innovador público, como facilitador metodológico del proceso, recoge lo más relevante. Desde ahí, se genera un buen diagnóstico y luego una buena solución integral al problema.

P: ¿Hay ejemplos de innovación pública, en tiempos de cambio climático, para desastres naturales?

R: Recuerdo un proyecto que se hizo a raíz de la COP25 en el que se testearon herramientas educativas con la ciudadanía y sobre todo con las ONG vinculadas a cambio climático con el propósito de transmitir a la población infantil, y en edad escolar, los riesgos de no tomar acciones concretas.

En el ámbito del cambio climático, más allá de las medidas más punitivas e impositivas, que hay que tomarlas, y más allá de las medidas que tienen que ver más con los cambios industriales, que se están tomando, quizás el elemento crucial de largo plazo, es el educativo. Allí, hay mucho espacio para innovar.

P: ¿Cómo incluir a las poblaciones que son mayores de 60 años, que no son nativos digitales, en estos servicios de innovación?

R: Por mi experiencia tanto en Chile como en algunos países de la región, creo que la mejor manera es identificar quiénes son las personas significativas para esos adultos mayores. Cuando uno diseña soluciones para adultos mayores, entendiendo que pueden ser soluciones distintas [específicas], uno tiene que detectar quién es su persona significativa, que no es otra cosa que la persona de mayor confianza de ese adulto mayor, su hijo, un nieto, un cuidador. Va a depender del contexto social y cultural.

Lo que se hace es diseñar un servicio para la persona significativa que se transforma en una especie de mentor, es la que interactúa con el servicio digital

nuevo. Por lo general, es alguien más joven que el adulto mayor o a veces puede ser la pareja, alguien si se quiere más alfabetizado digitalmente.

Luego hay que generar un proceso de capacitación para que esas personas significativas vayan enseñando a los adultos mayores cómo interactuar con un servicio nuevo o con un servicio que se transformó digitalmente.

Hay ciertas estrategias que pueden complementar el tema de la persona significativa. Entender que todos los servicios, por un tema de acceso democrático, deben ser omnicanales por definición. Para ello, tienen que cumplir con 2 cosas: que sean múltiples canales digitales y no digitales que estén disponibles 24/7, al menos en una gran dimensión, y que todos los canales permitan hacer los mismos servicios.

P: En el tema de ciudadanía digital, ¿cómo hacer para que los usuarios finales tengan confianza en el sistema, en el producto o el servicio que se genera y lo adopten?

R: La mejor manera para generar confianza es mantener la continuidad operacional. Cuando los sitios web están caídos, obviamente es difícil que generemos confianza.

Está super probado que el hecho de tener *logins* con tu clave digital ciudadana, o cual sea la identidad digital de cada país, hace que en el sitio privado tenga mucho mayor confianza que en el sitio público. El tener el público para lo informativo y el privado para lo transaccional, es una medida para mejorar la confianza.

Lo otro tiene que ver con los logos o sellos oficiales que estén visibles, que con el logo

oficial del gobierno abajo estén ciertos sellos que tienen que ver con calidad y algún sello de ciberseguridad. Eso va aumentando la confianza.

Por último, cuando finalice la interacción con una plataforma, que tenga algún cierre, ya sea que me llegue un mail o un mensaje de texto o un WhatsApp, donde se informe que se terminó el trámite o el proceso.

P: ¿Qué estilo de planificación exige la innovación pública?

R: En innovación pública, la planificación tiene que ser flexible. Cambiar semanal o mensualmente, porque el entorno político y el ciudadano son muy cambiantes.

Tiene que haber estos ciclos ágiles. Esta lógica de tener proyectos que cada mes

generen entregables distintos, que se van encadenando entre sí, generando una solución más robusta, más que proyectos muy lineales de 2 a 3 años. En Chile esto funcionó “muy bien” y en otros países también.

Además, se planifica en distintos niveles: la planificación más metodológica de las actividades a desarrollar con usuarios, emprendedores, con el entorno del ecosistema de innovación pública; las actividades donde yo planifico mis instancias clave de validación interna con un ministro o con un jefe de servicio, y otras las instancias donde debo tener cierta visualización de lo que quiero comunicar, en un reportaje, en un diario, en la televisión abierta.

Sobre los diplomados de CAF

La tercera edición (2024) del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública, de 6 meses de duración, tiene como objetivo debatir los temas estratégicos de desarrollo sostenible de la región, con un enfoque en habilidades y herramientas de innovación pública y gobernabilidad para alcanzar los ODS 2030. Además, está orientado en fortalecer habilidades y realizar proyectos prácticos para el desarrollo de los países de la región. La propuesta pedagógica es híbrida, con contenidos virtuales ofrecidos por CAF y otros presenciales que imparten las universidades aliadas.

La segunda edición del Programa Liderazgo para la Transformación 2.0 (2024), también de 6 meses de duración, propone una visión renovada y diferente, utilizando y aprovechando la modalidad virtual-presencial como metodología de enseñanza-aprendizaje. Su contenido académico se alinea con los nuevos desafíos con los que está comprometido CAF, apuntando al público interesado y facilitando el acceso a los líderes interesados para que con lo aprendido multipliquen el impacto de sus acciones, gracias al desarrollo de competencias blandas esenciales.



Publicación de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación CAF -banco de desarrollo de América Latina y el Caribe-

Presidente Ejecutivo
Sergio Díaz-Granados

Vicepresidente Corporativo de Programación Estratégica
Christian Asinelli

Gerente de Conocimiento
Verónica Frisancho

Directora de Desarrollo Institucional y Capacitación
Nathalie Gerbasi

Esta publicación es un resumen de la clase magistral dictada por **Roman Yosif**, el 22 de mayo de 2024, en el marco del **Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública para América Latina, el Caribe y Europa** organizado y dictado por CAF junto con 18 universidades en 20 países:

Universidad Católica de Córdoba (Argentina); The University of West Indies (Barbados, Jamaica y Trinidad y Tobago); Universidad Privada del Valle (Bolivia); Fundación Getulio Vargas (Brasil); Universidad Central de Chile; Universidad Externado de Colombia; Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Costa Rica); Escuela Superior Politécnica del Litoral (Ecuador); Instituto Diplomático "Dr. José Gustavo Guerrero" (El Salvador); Universidad Complutense de Madrid (España); Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán (Honduras);



Universidad de Guadalajara (México); Institutos de Estudios Superiores de Administración (Panamá); Universidad Columbia del Paraguay; Pontificia Universidad Católica del Perú; Instituto Tecnológico de Santo Domingo (República Dominicana), Universidad de Montevideo (Uruguay) y Universidad Católica Andrés Bello (Venezuela).

Redacción de la publicación:
Sandra Lafuente Portillo

Documento supervisado por:
Pablo Rolando, Ejecutivo Principal de la Dirección de Desarrollo Institucional y Capacitación y coordinador del Diplomado en Gobernabilidad e Innovación Pública.

Nota revisada por:
Nathalie Gerbasi
Pablo Rolando
Mariana Andrade Garzón

Publicación coordinada por:
Dirección de Comunicación Estratégica de CAF

Diseño:
good;)
Creatividad para el Desarrollo

© 2024 Corporación Andina de Fomento. Las ideas y planteamientos contenidos en esta nota son de exclusiva responsabilidad del expositor de la charla magistral y no reflejan una posición oficial de CAF.



www.caf.com

@AgendaCAF

cursosvirtuales@caf.com